VIA Rail Canada

THE FUTURE IS ON BOARD
L'AVENIR EST À BORD

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2018-2022 ET BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS DE 2018

Table des matières

SOMMAIRE 5
1. MANDAT 15
2. MISSION, OBJECTIFS, PROFIL ET GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ 15
2.1 Objectifs et profil de la Société 15
2.2 Gouvernance et responsabilité 15
2.2.1 Conseil d'administration 15
2.2.2 Politique concernant les voyages et reddition de comptes 18
2.2.3 Régime de vérification 18
2.2.4 Bureau du vérificateur général : résultats de l'examen spécial 18
2.2.5 Examen de la *Loi sur les transports au Canada* 19
2.3 Aperçu des activités de VIA Rail 19
2.3.1 Services de VIA Rail 20
2.3.2 40e anniversaire de VIA Rail 22
2.3.3 Soutien aux militaires 23
2.3.4 Actifs utilisés pour soutenir les services 23
3. SURVOL DU CONTEXTE COMMERCIAL, DE L'ORIENTATION STRATÉGIQUE ET DES RÉSULTATS 29
3.1 Généralités 29
3.2 Exemples de services ferroviaires voyageurs et contexte canadien 30
3.2.1 Améliorations à l'extérieur du Canada 30
3.2.2 Le contexte canadien : voie dédiée au transport de passagers par trains à grande fréquence 31
3.3 Corridor 31
3.3.1 Rendement financier de 2013 à 2017 31
3.3.2 Contexte commercial, menaces, occasions et stratégie 32
3.3.3 Stratégie du Corridor 35
3.4 Liaisons régionales et longs parcours 41
3.4.1 Le *Canadien* 41
3.4.2 L'*Océan* 45
3.4.3 Liaisons régionales 46
3.4.4 Orientation stratégique 47

3.5 Autres revenus et charges 50
3.5.1 Revenus et charges semi-variables et fixes 50
3.5.2 Dépenses en immobilisations 50
3.6 Vision 2020 et Destination 2025 52
4. APERÇU DU PLAN D'EXPLOITATION 2018-2022 55
4.1 Revenus 55
4.2 Charges d'exploitation 56
4.3 Dépenses en immobilisations 57
4.4 Nouveaux investissements en infrastructures du gouvernement fédéral 57
4.5 Nouveau règlement sur les passages à niveau 57
4.6 Exigences additionnelles de 2018 à 2022 58
4.6.1 Besoins en immobilisations courants 58
4.6.2 Amélioration des gares 58
4.6.3 Investissements dans les infrastructures 59
5. RESSOURCES HUMAINES 61
5.1 Effectif 61
5.1.1 Inclusion et diversité 61
5.1.2 Emploi d'anciens combattants et de réservistes 61
5.1.3 Programme d'apprentissage 62
5.2 Relations de travail et conventions collectives 62
5.2.1 Unifor (anciennement TCA) 62
5.2.2 Conférence ferroviaire de Teamsters Canada (CFTC) 62
5.3 Rémunération 63
5.4 Harmonisation avec les régimes de retraite du gouvernement du Canada 63
5.5 Mobilisation des employés 63
5.6 Planification de la relève 64
6. ÉTAT ET RENOUVELLEMENT DE LA FLOTTE 65
6.1 État de la flotte 65
6.2 Flotte dans le Corridor : renouvellement, mise en place et rapports 65
7. TRAIN À GRANDE FRÉQUENCE 66
7.1 Building a Dedicated Track Construction d'une voie dédiée 67
7.2 Benefits of HFR Avantages du projet de train à grande fréquence 67

7.3 Recommandations et étapes à venir 67
8. STRATÉGIE DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE 69
9. GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE 70
9.1 Sécurité des passagers, des employés et du public 70
9.2 Contribution des employés 70
9.3 Gouvernement et stratégie 71
9.4 Financement d'exploitation 71
9.5 Financement du passif au titre des régimes de retraite 71
9.6 Financement en capital 72
9.7 Production de revenus 72
9.8 Disponibilité, fiabilité et qualité des infrastructures 72
9.9 Disponibilité, fiabilité et qualité du matériel roulant 72
9.10 Technologies de l'information 73
ANNEXE 1 – PRINCIPAUX TABLEAUX FINANCIERS 74
ANNEXE 2 – FRÉQUENCE DU SERVICE D'AMTRAK PAR RAPPORT AU NOMBRE D'USAGERS ET AUX REVENUS 80
ANNEXE 3 – PONCTUALITÉ DES TRAINS SUR LES SEGMENTS DE VIA RAIL 81
ANNEXE 4 – PROFIL DE LA FLOTTE DE VIA RAIL 82
ANNEXE 5 – 2012-2016 : LE CORRIDOR 83

SOMMAIRE

VIA Rail, qui célèbre son 40e anniversaire cette année, assure le service ferroviaire voyageurs national au nom du gouvernement du Canada. Créée à l'origine comme filiale en propriété exclusive du Canadien National (CN), elle est devenue une société d'État autonome consacrée au transport ferroviaire de passagers en 1978 puis, la même année, a graduellement acquis les services voyageurs du CN et du Canadien Pacifique (CP). Aujourd'hui, VIA Rail est une société d'État indépendante et non mandataire.

VIA Rail assure un service ferroviaire voyageurs au nom du gouvernement du Canada et offre à ce titre des liaisons intervilles, régionales et essentielles en régions éloignées.

Les services de VIA Rail se divisent en trois types : le corridor Québec – Windsor (le « Corridor ») reliant les grandes villes du centre du Canada, le service de nuit long parcours reliant Halifax à Montréal et Vancouver à Toronto ainsi qu'à une multitude de localités situées entre ces villes, et les liaisons régionales et en régions éloignées, qui desservent les localités où les autres services de transport sont limités ou inexistants. Les liaisons dans le Corridor attirent un large éventail de passagers qui cherchent un moyen pratique et abordable de voyager à des fins personnelles ou professionnelles, tandis que les longs parcours sont très prisés des touristes et d'une clientèle de voyageurs intervilles. Quant aux liaisons régionales et en régions éloignées, bien qu'elles ne soient pas rentables, elles assurent un service public essentiel aux localités ayant un accès limité aux biens et services, tout en profitant aussi à une certaine clientèle touristique saisonnière. Par ailleurs, la Société est résolue à faire des services ferroviaires voyageurs le mode de transport intervilles le plus accessible pour les Canadiens ayant un handicap physique.

Environnement d'exploitation de VIA Rail

Depuis la mi-2014, VIA Rail connaît une hausse considérable de son achalandage et de ses revenus : en 2017, sa croissance sur 12 mois était dans les deux chiffres. En améliorant ses liaisons – notamment par l'ajout de départs (par exemple quatre de plus chaque jour entre Ottawa et Toronto) – et son offre de services, ce qu'elle continuera de faire en 2018 et après, la Société a servi près de 600 000 Canadiens de plus. Ces améliorations, conjuguées à la stratégie modifiée pour les régimes de retraite, ont mené à une hausse du résultat net de la Société de plus de 51 millions de dollars sur la même période. Qui plus est, chaque fois qu'il a été possible d'améliorer les services et d'ajouter des départs, les retombées ont été positives.

En 2017, VIA Rail a enregistré des revenus de 365,7 millions de dollars et a transporté 4,4 millions de passagers, ce qui représente son meilleur achalandage depuis 2011. Cette augmentation des revenus et de l'achalandage montre clairement que les Canadiens apprécient les services ferroviaires voyageurs. Fait remarquable, les coûts de VIA Rail par voyageur-mille ont diminué de 11 cents par mille, passant de 39 à 28 cents depuis 2014, ce qui représente une réduction de 28 % du coût des services de transport offerts à la population canadienne.

Les employés de VIA Rail, les plus motivés parmi ceux de toutes les sociétés d'État, n'ont ménagé aucun effort pour arriver à ces résultats impressionnants.

Notons aussi que la Société a affiché cette croissance en dépit de deux contraintes structurelles importantes :

1) une flotte désuète dans le corridor Québec – Windsor;

2) une piètre offre sur le plan de la commodité (nombre de départs insuffisant), un manque de fiabilité (trains de moins en moins ponctuels), une augmentation des temps de déplacement, et des déficits d'exploitation systématiquement plus élevés que le niveau de référence du financement public en raison de l'exploitation de trains de passagers dans une infrastructure congestionnée par les trains de marchandises. Soulignons aussi que la négociation de départs additionnels implique de longs délais d'exécution et de coûteuses études sur la capacité.

De 2003 à la mi-2014, en dépit de conditions favorables, il y a eu une baisse de l'achalandage des services ferroviaires voyageurs intervilles au Canada, et VIA Rail a donc vu son déficit d'exploitation augmenter. Grâce à une transition majeure vers une stratégie d'augmentation de l'achalandage centrée sur les clients, la Société a su faire face aux contraintes susmentionnées pour renverser la tendance.

VIA Rail continue de mener cette stratégie par :

- le Programme de modernisation des véhicules patrimoniaux, financé par le budget fédéral de 2017;
- le renouvellement de sa flotte dans le Corridor, annoncé dans le budget fédéral de 2018;
- l'éventuelle approbation du train à grande fréquence d'ici 2019.

La Société jouit d'une excellente réputation auprès de la population canadienne en matière de fiabilité, de responsabilité sociale et environnementale et d'éthique, comme l'indique une récente étude indépendante réalisée par la Faculté de gestion de l'Université Dalhousie. Selon cette étude sur l'acceptabilité sociale, elle se classe globalement au premier rang parmi six sociétés de transport (trois transporteurs terrestres et trois transporteurs aériens).

Réaliser le potentiel des services ferroviaires voyageurs

Les services de VIA Rail améliorent la mobilité et l'accessibilité pour tous les Canadiens.

La Société offre des services élargis aux collectivités autochtones partout au Canada, dont de nombreuses pour lesquelles le train est, dans bien des cas, le seul mode de transport de passagers et de marchandises viable ou fiable. En fait, les liaisons longs parcours, régionales et en régions éloignées de VIA Rail desservent 192 réserves de Premières Nations dans tout le pays.

Chaque train de VIA Rail est très accessible aux personnes handicapées. Notons qu'un Canadien sur sept (14 % en 2012) âgé de 15 ans ou plus souffre d'un handicap et que cette proportion augmente à 43 % après 75 ans. Puisque la population canadienne continuera de grandir et de vieillir rapidement, la proportion et le nombre réel de personnes handicapées augmenteront aussi considérablement. Les trains de VIA Rail offrent un service plus accessible que les voitures, les autobus ou les avions, et la Société entend continuer d'apporter des améliorations, en particulier par le renouvellement de la flotte et l'amélioration continue des gares.

Depuis 2014, comme le décrivent les plans d'entreprise de VIA Rail, la Société vise une croissance financièrement viable au moyen de ses activités permanentes. Elle examine des façons d'améliorer son offre aux Canadiens et d'assurer sa croissance et sa viabilité financière au moyen de l'expansion ou de l'ajout de services ferroviaires, y compris par l'acquisition ou la construction de nouvelles infrastructures. Il s'agit notamment d'initiatives que VIA Rail analyse actuellement et de certaines autres qui sont en cours depuis plusieurs années.

En décembre 2016, VIA Rail a présenté à Transports Canada des analyses de rentabilité qui portaient sur deux initiatives stratégiques, dans le but de moderniser considérablement ses services et d'en accroître l'importance et la disponibilité pour les Canadiens, tout en améliorant sa viabilité financière. La première de ces initiatives, soit le renouvellement de la flotte dans le corridor Québec – Windsor, a été approuvée par le gouvernement.

Renouvellement de la flotte affectée au Corridor

Le 19 mars 2018, le ministre des Transports, l'honorable Marc Garneau, a annoncé le remplacement de la flotte du corridor Québec – Windsor par 32 nouveaux trains modernes qui seront plus accessibles et plus fiables. Ces trains offriront aussi de meilleures commodités et seront plus écologiques. La Société éliminera ainsi la contrainte que représente sa flotte vieillissante et désuète dans le Corridor. Le financement de l'initiative est inscrit au budget de 2018.

C'est là une preuve éloquente de l'importance qu'accorde toujours le gouvernement fédéral aux services ferroviaires voyageurs et de sa confiance en VIA Rail. Cette nouvelle flotte améliorera la mobilité et

l'accessibilité pour les Canadiens, réduira les émissions de gaz à effet de serre (GES), accroîtra les revenus et stimulera la croissance économique.

Bien préparée à effectuer cet achat, la Société a entrepris, après avoir reçu l'approbation du Conseil du Trésor, l'étape d'approvisionnement du projet et a publié la demande de qualifications (DDQ) sur le marché. Le 18 juin 2018, elle a annoncé le nom des candidats présélectionnés qui répondront à la demande de propositions (DP) pour la fabrication du matériel roulant. Les fabricants qualifiés auront jusqu'au 5 octobre 2018 pour soumettre une proposition.

Le contrat devrait être attribué en décembre 2018. Transports Canada jouera d'ailleurs un rôle crucial dans le processus.

Plan de protection des capacités

Un certain nombre de voitures LRC seront retirées très bientôt. Avant l'annonce du renouvellement de la flotte, VIA Rail avait élaboré avec prudence un Plan de protection des capacités pour compenser et atténuer certaines répercussions du retrait.

Grâce à l'approbation du renouvellement de la flotte du Corridor, ainsi qu'à la livraison du nouveau matériel roulant, les problèmes de capacité seront atténués et causeront ainsi moins de perturbations que ce qui était prévu à l'origine par le maintien du statu quo suivant le Plan de protection des capacités.

D'autres renseignements à ce sujet figurent à la section 6.

Train à grande fréquence

Cette initiative vise l'élaboration d'une stratégie pratique et réalisable pour la mise en service d'un train à grande fréquence (TGF) et la construction d'une ligne réservée aux services ferroviaires voyageurs entre Québec, Montréal, Ottawa et Toronto. Elle aura pour effet global d'accroître la capacité ferroviaire au Canada et de l'optimiser en séparant, dans la mesure du possible, les trains de passagers et les trains de marchandises.

Il faudrait ainsi construire une voie dédiée sur des emprises ferroviaires de transport de marchandises abandonnées ou peu utilisées. La dissociation des services de transport de marchandises et des services ferroviaires voyageurs en accroîtra la capacité de transport durable. En effet, étant donné que les trains de passagers express et les trains de marchandises – plus lents – utilisent actuellement les mêmes voies ferrées, on ne peut y faire circuler autant de trains que s'ils se déplaçaient tous à la même vitesse.

VIA Rail doit accroître le nombre de départs, améliorer la ponctualité et la fiabilité des trains et réduire les temps de déplacement pour augmenter l'achalandage et ses revenus, et pour réduire le montant de la subvention annuelle que le gouvernement lui accorde, voire cesser d'y recourir. Or, si elle ne possède que 3 % des voies ferrées qu'elle utilise, ces facteurs échappent en grande partie à son contrôle.

La Société continue, de concert avec Transports Canada, d'analyser et de mener cette stratégie de modernisation. Elle voit d'un bon œil l'intérêt qu'a manifesté le gouvernement du Canada pour son projet de voie dédiée en confirmant qu'un financement additionnel de 8 millions de dollars (s'ajoutant aux 3,3 millions de dollars prévus à l'origine dans le budget de 2016) avait été alloué à Transports Canada pour que se poursuivent les études et les analyses préalables à la mise en œuvre.

Un service ferroviaire voyageurs efficace et fiable sera également garant d'un avenir plus durable pour le Canada, contribuera à réduire les effets des changements climatiques et favorisera la prospérité économique et les retombées socioéconomiques, tout en réduisant le fardeau des contribuables.

Bien que le TGF ne puisse remédier directement au grand manque de ponctualité du *Canadien* (décrit plus loin), qui exige d'autres solutions, il faut voir ce problème comme étant le « canari dans la mine de charbon » pour ce qui arrivera tôt ou tard dans le Corridor si rien n'est fait.

VIA Rail a bon espoir que le gouvernement du Canada accueillera favorablement son projet de TGF. Combiné à la récente approbation du renouvellement de la flotte, ce soutien représenterait un pas de géant pour les services ferroviaires voyageurs au pays et serait une excellente nouvelle pour les Canadiens.

Longs parcours

Les liaisons longs parcours de VIA Rail sont sérieusement menacées en raison de la détérioration de la ponctualité des trains, des problèmes d'accès aux voies ferrées et de l'augmentation des temps de déplacement.

Le *Canadien*

La détérioration de la ponctualité du *Canadien* est de moins en moins viable. Durant la haute saison de 2017 (de mai à octobre), 53 % des trains *Canadien* sont arrivés à Toronto avec plus de huit heures de retard. Comme on le voit plus loin, le retard moyen du train 1 (le *Canadien* en direction ouest) a frôlé les 30 heures en janvier 2018; le plus important retard observé a été de 43 heures. De surcroît, en raison des arrivées tardives, de nombreux départs vers l'ouest en soirée sont reportés au lendemain, soit tôt en matinée ou dans la journée.

Entre le dernier trimestre de 2017 et le premier trimestre de 2018, le retard moyen des trains 1 et 2 est passé de 10 et 9,5 heures à 23 et 14 heures, respectivement.

On sait fort bien que la performance d'exploitation du *Canadien* est directement liée au débit de circulation du CN. En 2016, ce débit a diminué de 5 %, tandis que la ponctualité du *Canadien* s'est améliorée de 16 points de pourcentage; en 2017, il a augmenté de 10,5 %, tandis que la ponctualité du *Canadien* s'est détériorée de 46 points de pourcentage. Avec l'arriéré grandissant des expéditions de grain dans l'Ouest canadien et les pressions que subissent les transporteurs ferroviaires de marchandises appelés à corriger la situation, VIA Rail s'attend non pas à une amélioration de la ponctualité, mais plutôt à une hausse des retards à l'approche de la haute saison de 2018.

Évolution de la ponctualité du *Canadien*

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ponctualité	84 %	84 %	74 %	70 %	60 %	33 %	38 %	54 %	8 %

Mois	Ponctualité direction Ouest (#001)	Ponctualité direction Est (#002)	Retard Maximal (heures)		Retard Moyen (heures)	
			Train 001	Train 002	Train 001	Train 002
Novembre 2017	0%	0%	13	17	9	11
Décembre 2017	0%	11%	26	16	17	10
Janvier 2018	0%	0%	43	33	29	19
Février 2018	0%	13%	37	22	21	12
Mars 2018	0%	0%	26	15	20	15

Ce n'est pas la première fois que le *Canadien* affiche une piètre ponctualité. En 2009, VIA Rail a dû ajouter une nuit au trajet, se donnant ainsi plus de marge de manœuvre pour les correspondances. Malgré tout, la ponctualité du train a continué à se détériorer au fil du temps. Le problème constitue maintenant une véritable entrave à la viabilité du service.

Cette situation compromet manifestement l'expérience et la satisfaction des clients, et a des conséquences sur la santé et le bien-être du personnel travaillant à bord des trains, dans les gares et dans les équipes d'entretien du matériel roulant.

En 2018, la ponctualité du train a continué de se détériorer.

Les exploitants d'entreprise touristique ont manifesté leur mécontentement, et beaucoup envisagent de retirer le *Canadien* de leurs offres, ce qui accroît la pression sur le service. Il devient aussi de plus en plus difficile de mettre en place des solutions de rechange tant pour les passagers que pour les équipages. Ce problème entache sérieusement la réputation et l'image de marque du Canada en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde. Les voyageurs, qui restent marqués par leur expérience, se demandent pourquoi un pays du G7 ne peut assurer un transport ferroviaire ponctuel.

Malgré les efforts de coopération dans la révision des horaires, VIA Rail estime qu'il y a lieu d'établir un meilleur système de gestion de la ponctualité. Il faut mettre en place un moyen d'assurer – dans une mesure raisonnable et de façon prévisible – la ponctualité du *Canadien* (et de tous les trains de passagers), puisqu'actuellement, la société ferroviaire hôte ne subit aucune conséquence d'aussi piètres résultats. Comme le problème ne sera sans doute pas réglé par la négociation, Transports Canada doit envisager d'intervenir pour favoriser la conclusion d'une entente équitable.

Le 25 mai 2018, deux départs du *Canadien* ont été annulés dans le but de mettre fin à une série de retards excessifs, ce qui a rendu encore plus urgentes la recherche et la mise en œuvre de solutions.

Par conséquent, comme le proposait le CN, VIA Rail a modifié l'horaire du train 2 (Vancouver – Toronto) en y ajoutant neuf heures de déplacement et en rallongeant d'une heure les temps d'arrêt aux gares de Winnipeg et de Jasper pour les trains circulant tant vers l'est que vers l'ouest.

Les nouveaux horaires entreront en vigueur le 26 juillet pour le train 1 et le 27 juillet pour le train 2. Bien entendu, VIA Rail surveillera de près la ponctualité du *Canadien* après l'application de ces mesures.

Train 001	**Train 002**
• Départ de Toronto à 22 h (aucun changement) • Augmentation du temps de déplacement : arrivée à Vancouver à 18 h (au lieu de 9 h 42)	• Départ de Vancouver à 12 h (au lieu de 20 h 30) • Augmentation du temps de déplacement : arrivée à Toronto à 14 h (au lieu de 9 h 30)

Notons parmi les autres mesures d'atténuation envisagées : une plage d'arrivée optimale qui permet au train de faire demi-tour la même journée; l'ajout d'employés des services techniques (mécaniciens à bord des trains) pour accélérer encore davantage les demi-tours; l'embauche d'employés pour atteindre un nombre qui tient compte des retards persistants; la mise en place d'un Plan de repos; et la formation des agents de gare sur les nouveaux protocoles.

Sans amélioration de la ponctualité des trains, VIA Rail ne peut offrir efficacement des liaisons essentielles, ce service n'étant plus un mode de déplacement viable entre Winnipeg, Saskatoon, Edmonton, Jasper et Vancouver et dans leurs environs. Le manque de fiabilité des trains creuse le fossé entre les voyageurs très tributaires des horaires et les touristes qui le sont moins. Ainsi, depuis un certain temps, VIA Rail conseille aux passagers de ne pas prévoir de correspondances la même journée. Les liaisons essentielles ont affiché d'importants reculs depuis le dernier trimestre de 2017, ce qui constitue une cause directe du manque de viabilité du service.

Par ailleurs, en raison de problèmes d'exploitation concernant la société ferroviaire hôte, l'un des voyages du *Canadien* en haute saison, entre Toronto et Edmonton, sera partiellement suspendu en 2019. La prestation de services ferroviaires voyageurs est une responsabilité conjointe de VIA Rail et du CN, en tant que propriétaire d'infrastructure. Cependant, VIA Rail ne peut remplir son mandat qu'en étroite collaboration avec ce dernier. Les mesures proposées aux présentes sont le fruit d'une concertation avec le CN et se veulent une solution à l'actuel déficit de capacité de l'infrastructure dans l'Ouest canadien.

Rappelons que le *Canadien* a connu des problèmes de ponctualité, ses retards ayant atteint 43 heures, de sorte que la situation est devenue intenable. Lors d'une réunion tenue le 30 mai entre les directions du CN et de VIA Rail dans le but de trouver une solution, le CN a évoqué la possibilité de suspendre un voyage du *Canadien* durant la haute saison de 2019 en raison de l'augmentation de l'engorgement des voies (accroissement des expéditions de céréales et de pétrole) et des programmes de grands travaux d'infrastructure qu'il entreprendrait, principalement entre Winnipeg et Edmonton, pour accroître la capacité de circulation ferroviaire.

Le 16 août, VIA Rail et le CN ont convenu, en principe, de suspendre partiellement un troisième voyage du *Canadien* en haute saison, entre Toronto et Edmonton, jusqu'à ce que les problèmes de capacité soient réglés. Cette mesure permettra de maintenir le troisième voyage dans les Rocheuses et de préserver les relations avec les voyagistes.

L'*Océan*

Nombre de départs insuffisant

Bien que l'*Océan* (Halifax – Montréal) ait maintenu une ponctualité respectable, avec seulement trois départs en aller simple par semaine, il n'offre pas suffisamment de départs pour constituer une solution de rechange adéquate sur les marchés du transport intervilles et régional desservant Québec et les localités de taille moyenne entre Rivière-du-Loup, Campbellton, Moncton et Halifax.

Accès aux infrastructures

Le train *Océan* de VIA Rail utilise une boucle pour faire demi-tour à Halifax, afin de retourner à Montréal. La boucle est située dans le port d'Halifax, sur le terrain de l'administration portuaire qui appartient à la Couronne et que cette dernière loue à Halterm, laquelle appartient à la société australienne Macquarie Group of Companies.

Halterm a avisé officiellement VIA Rail de son intention de lui retirer l'accès à la boucle le 11 juin 2018. Cette décision aurait eu des conséquences immédiates et en cascade, puisque le train n'aurait plus été en mesure de faire demi-tour et qu'un train bidirectionnel se serait alors avéré nécessaire. Comme les voitures Renaissance de l'*Océan* n'auraient pas pu être utilisées dans un train bidirectionnel, il aurait fallu les mettre hors service, ce qui aurait réduit immédiatement la capacité de la flotte.

Grâce au soutien et à la médiation de Transports Canada, VIA Rail est parvenue à une entente avec Halterm, prenant effet le 11 juin 2018, pour maintenir son accès à la boucle du port d'Halifax jusqu'au 1er novembre 2020. La Société peut donc continuer de desservir Halifax et les Maritimes. Elle poursuivra l'élaboration d'un plan d'exploitation pour assurer la continuité du service après cette date.

En plus des frais d'accès moyens qu'elle paie actuellement pour utiliser la boucle, la Société couvrira les coûts marginaux supplémentaires engagés par Halterm (main-d'œuvre, utilisation du matériel, dépréciation des immobilisations) pour abandonner l'utilisation des cases que représente la superficie de la boucle. Par ailleurs, VIA Rail devra payer le loyer supplémentaire imposé à Halterm pour l'espace supplémentaire nécessaire à l'utilisation des cases.

Changements stratégiques

Vu ce qui précède, VIA Rail poursuivra l'élaboration d'un plan d'exploitation pour assurer la continuité du service après le 1er novembre 2020 et planifie les changements stratégiques suivants :

- Reconfigurer la rame et optimiser la rotation des trains et l'affectation du matériel de VIA Rail pour les longs parcours.
- Mettre en place des liaisons intervilles dans l'Est, plus précisément dans les Maritimes entre Campbellton et Moncton et entre Moncton et Halifax, pour mieux servir le marché local.

En adaptant ces services adéquatement pour mieux répondre à la demande de ces marchés de touristes et de voyageurs régionaux et intervilles, tout en misant sur l'attrait particulier du caractère iconique et du matériel roulant du *Canadien,* VIA Rail pourrait offrir un produit plus pertinent et mieux servir les Canadiens.

Qualité de l'infrastructure

Au cours des dix dernières années, l'infrastructure ferroviaire s'est dégradée au point de menacer le service. En 2014, une section de 44 mi (71 km) de la voie du CN sur laquelle l'*Océan* est exploité et parcoure tout le Nouveau-Brunswick (subdivision Newcastle), était en danger d'arrêt de service (en raison de la décision du CN d'abandonner la voie). Cette situation aurait nécessité de tracer un nouveau parcours ou aurait forcé l'annulation du service. L'abandon de la voie entre Bathurst et Miramichi aurait par ailleurs raccourci le trajet de l'*Océan.* Entre Campbellton et Moncton, en raison de l'état de l'infrastructure, les trains de VIA Rail ne peuvent dépasser 30 mi/h (48 km/h), ce qui est beaucoup plus lent qu'une automobile. La Société investira donc 18,2 millions de dollars pour réparer l'infrastructure.

Comme l'indique la section 3.4.2, VIA Rail envisage d'acquérir toute la subdivision Newcastle, dont la longueur totalise 172,3 mi (277 km) avec une petite partie de la subdivision Mont-Joli.

Modernisation des véhicules patrimoniaux et autres programmes majeurs pour le matériel roulant

Après l'acquisition de la flotte du Corridor décrite à la section 6, le plus important projet de VIA Rail touchant le matériel roulant est la remise à neuf de ses véhicules patrimoniaux. Appelé « Programme de modernisation des véhicules patrimoniaux », ce programme vise à moderniser la flotte vieillissante de voitures AES et à préserver le nombre actuel de sièges dans le Corridor jusqu'à la mise en service des nouveaux trains.

L'intérieur de 17 voitures AES sera remis à neuf et reconfiguré pour répondre aux besoins en sièges et en accessibilité que satisfaisaient auparavant les voitures LRC. Ces voitures seront appelées « AES 3 ». Le contrat de travaux est en cours d'exécution; il a été attribué à Bombardier Transport le 3 avril 2018.

De plus, l'intérieur de 25 autres voitures AES sera restauré, sans reconfiguration, et leurs systèmes seront aussi complètement repensés pour faire office de protection secondaire des capacités en cas d'imprévu. Le cycle de vie de ces voitures s'étendra bien au-delà du Plan de protection des capacités, et elles demeureront un atout pour les liaisons longs parcours une fois ce plan arrivé à terme.

Par ailleurs, VIA Rail effectue – ou planifie – la modernisation de l'intérieur, des systèmes essentiels et des cuisines de ses voitures-restaurants, de ses voitures Château et de ses voitures Skyline.

Le Centre de maintenance de Montréal (CMM) prépare diverses mises à niveau pour les 33 voitures AES 2 des classes Affaires et Économie, notamment la modernisation ou la révision de leurs systèmes ainsi que le réaménagement ou l'amélioration de leur intérieur.

Les locomotives P42 bénéficieront d'améliorations de la fiabilité qui réduiront les coûts de maintenance, accroîtront la disponibilité du matériel roulant et amélioreront le milieu de travail des équipages à bord. De plus, certains composants des locomotives F40 seront modifiés pour que ces dernières puissent servir aux trains bidirectionnels. Les deux projets seront réalisés au CMM.

Contrat de service

VIA Rail ne possède qu'environ 3 % des voies ferrées qu'elle utilise; la majorité appartient au CN, et le reste, à d'autres transporteurs ferroviaires de marchandises et de passagers. Ses trains peuvent circuler sur des voies appartenant à d'autres entités en vertu de contrats de service négociés. Le contrat actuel avec le CN est à peu près le même que celui conclu par le gouvernement avant la privatisation du CN en 1995. Ce dernier a démontré que sa priorité stratégique consiste à optimiser ses activités de transport de marchandises, et non ses infrastructures. Il n'a pas vraiment avantage à maximiser de services ferroviaires voyageurs comme VIA Rail d'accroître leur capacité, si cette concession risque de nuire à ses propres activités.

En prévision de la décision sur le projet de TGF, qui changerait considérablement l'environnement d'exploitation de VIA Rail, la Société a joué de prudence en demandant au CN une prolongation du contrat actuel (qui devait expirer le 31 décembre 2018). Les négociations ont abouti à une prolongation de trois ans.

Malgré cette prolongation, VIA Rail croit que les prochains contrats de service devraient s'inspirer des pratiques exemplaires de l'industrie ferroviaire européenne en ce qui a trait à la ponctualité et à la gestion de la capacité. Les préjudices causés par les retards des trains, bien illustrés par le cas du *Canadien* en 2017 et en 2018, continuent de susciter de plus en plus d'inquiétudes, et ce, pour tous les services de VIA Rail.

Contrairement aux exploitants de trains de banlieue, qui possèdent et contrôlent la majorité de leurs infrastructures, VIA Rail est tributaire de l'infrastructure et des services d'aiguillage du CN. Ainsi, le fait de plaider encore et encore pour les droits d'accès devant l'Office nuirait à la relation entre les deux parties. Par ailleurs, le contrat de service a des conséquences financières – moins de passagers signifie moins de revenus, et plus de subventions gouvernementales – et sur la réputation et l'image du Canada. VIA Rail estime que le gouvernement a donc intérêt à corriger le déséquilibre intrinsèque des pouvoirs de négociation entre ceux à qui appartiennent les infrastructures de transport ferroviaire de marchandises et les exploitants de services ferroviaires voyageurs.

Plus de trains pour servir les Canadiens

Le conseil d'administration et la direction de VIA Rail estiment qu'il y a lieu d'élargir les services ferroviaires là où les marchés peuvent appuyer financièrement les activités et où il n'y a aucun effet négatif sur le financement public que reçoit la Société.

Il faut accroître le nombre de départs et de correspondances pour que les services ferroviaires voyageurs soient rentables, comme l'ont prouvé les États-Unis (voir la section 3.2.1). L'augmentation de la fréquence des trains dans le Corridor est nécessaire au développement des services ferroviaires voyageurs et à l'atteinte d'une masse critique.

La Société envisage de rétablir ou d'ajouter des liaisons entre Toronto, le Sud-Ouest de l'Ontario (Kitchener, London, Sarnia, Windsor, Niagara Falls) et le Corridor Est (Belleville, Kingston, Cornwall), ainsi qu'entre Montréal et Québec. Elle envisage également d'ajouter des trains intervilles en semaine dans les Maritimes, entre Campbellton, Moncton et Halifax. Par ailleurs, elle cherchera à miser sur ses actifs dans la région d'Halifax en travaillant avec la Ville d'Halifax pour pouvoir exploiter le train de banlieue proposé au nom de la Municipalité régionale d'Halifax.

Enjeux entourant les principales gares centrales

Le rendement de la Société dépend aussi beaucoup de l'accès à ses deux principales gares centrales, la gare Union de Toronto et la gare Centrale de Montréal, points de départ ou d'arrivée d'environ 50 % des passagers de VIA Rail. Ont une incidence sur cet accès les exploitants de trains de banlieue dans les régions de Toronto et de Montréal, qui sont en rapide expansion grâce à l'acquisition de leurs propres voies ferrées servant au transport de marchandises et à des plans de développement de plusieurs milliards de dollars.

Gare Union

VIA Rail et Metrolinx ont créé un comité mixte afin d'optimiser l'utilisation de cette gare. Le comité a dégagé plusieurs solutions en matière d'exploitation et de capital qui permettront à tous les trains de continuer à desservir cet important carrefour de transport. Les directions des deux organisations sont déterminées à faire de la gare Union une plateforme intermodale incontournable pour les trains locaux, régionaux et intervilles dans le corridor Québec – Windsor.

Gare Centrale

Même si, vraisemblablement, la construction et l'exploitation du REM auront une incidence sur ses activités actuelles et futures, la Société est convaincue de sa capacité à mettre en place des solutions et à apporter les ajustements nécessaires pour réduire au minimum leur effet sur le million de passagers de VIA Rail qui transitent actuellement par la gare Centrale, ainsi que sur les nouveaux voyageurs qui s'ajouteront au fil de la croissance.

VIA Rail, Transports Canada et la Caisse de dépôt et placement du Québec évaluent actuellement l'ampleur des effets pour les passagers, tandis que VIA Rail et Transports Canada évaluent de leur côté comment protéger l'éventuelle interopérabilité, si l'on ne peut l'instaurer immédiatement.

VIA Rail considère que l'accès aux gares des centres-villes par l'interopérabilité fait partie intégrante de tout système de transport moderne qui vise à maximiser l'utilisation des transports collectifs par les Canadiens et à limiter l'utilisation des automobiles, le but étant d'améliorer les résultats environnementaux et économiques en réduisant les émissions de GES et en atténuant les conséquences de la congestion sur l'économie.

Financement public

VIA Rail a reçu assez de financement public d'exploitation, des régimes de retraite et en capital pour maintenir ses activités jusqu'au 31 mars 2020, après quoi son financement de base reviendra à 147 millions de dollars par année. La Société aura besoin de fonds publics supplémentaires totalisant en moyenne 300 millions de dollars par année pour 2020 et 2021.

Outre ce qui précède, rappelons que l'on prévoit le financement du renouvellement de la flotte dans le Corridor ainsi que l'octroi de fonds additionnels à Transports Canada pour l'étude approfondie du projet de train à grande fréquence. Selon VIA Rail, cette étude pourrait aboutir à une décision favorable sur le projet dans la prochaine année.

Après 2020, VIA Rail aura aussi besoin de financement en capital pour réaliser des investissements majeurs dans les gares et les infrastructures existantes, en plus de ce qui est nécessaire pour garder ses actifs en bon état.

Conclusion

À l'amorce du renouvellement de la flotte dans le Corridor, VIA Rail repose sur des assises solides en vue d'un avenir prometteur.

En effet, ses activités de renouvellement et de revitalisation battent déjà leur plein. Elles s'appuient sur quatre piliers :

- La stratégie d'augmentation de l'achalandage centrée sur les clients, qui depuis la mi-2014 a stoppé et même renversé la baisse de l'achalandage et des revenus.
- L'exécution du Programme de modernisation des véhicules patrimoniaux.
- L'acquisition récemment annoncée d'une nouvelle flotte pour le Corridor.
- L'éventuelle approbation du projet de train à grande fréquence, que la Société attend avec confiance et optimisme.

Le projet de train à grande fréquence, qui tirera parti de la nouvelle flotte dans le Corridor et de toutes les autres initiatives de VIA Rail, représentera un pas de géant pour les services ferroviaires voyageurs au Canada et contribuera considérablement à :

- l'atteinte des objectifs environnementaux (réduction des GES) du Canada;
- la réduction de la congestion routière et l'amélioration de la productivité du travail;
- la réduction du fardeau des contribuables;
- l'amélioration de la mobilité et de l'accessibilité pour tous les Canadiens;
- l'augmentation des revenus et la croissance économique.

Quant au projet de voie dédiée, il offrira aux voyageurs une solution plus pratique, plus efficace et plus fiable que l'automobile, qui représente 90 % de l'ensemble du marché des déplacements dans le corridor Québec – Windsor. Il augmentera la productivité économique du Canada en améliorant la mobilité des passagers dans le corridor le plus achalandé du pays et, ultimement, assurera une meilleure qualité de vie à tous les Canadiens.

1. MANDAT

VIA Rail Canada Inc. assure le service ferroviaire voyageurs national du Canada, en offrant des liaisons intervilles et longs parcours ainsi qu'un transport ferroviaire régional et essentiel en régions éloignées. Son objectif est de fournir un service sécuritaire, sûr, accessible, écologiquement durable, efficace et fiable partout au pays.

2. MISSION, OBJECTIFS, PROFIL ET GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

2.1 Objectifs et profil de la Société

VIA Rail assure le service ferroviaire voyageurs du pays au nom du gouvernement du Canada, un mandat approuvé par le gouverneur en conseil dans le Plan d'entreprise annuel. Les objectifs de la Société sont de gérer et de fournir un service sécuritaire, efficace, fiable et écologiquement durable qui répond aux besoins des voyageurs au Canada. Le gouvernement du Canada détermine le rôle de VIA Rail au sein de sa structure globale et de son offre de services, et subventionne les services ferroviaires voyageurs en accordant des crédits à la Société.

Au cours des cinq dernières années, VIA Rail a tout mis en œuvre pour limiter la croissance de son déficit d'exploitation et donc de sa dépendance au financement public. La Société établit des stratégies commerciales pour accroître son achalandage, la pertinence de ses services et ses revenus, mais il est impératif que ces stratégies n'aient pas d'incidence négative sur son résultat net.

Depuis 2014, en améliorant ses liaisons – notamment par l'ajout de départs (par exemple quatre de plus chaque jour entre Ottawa et Toronto) – et son offre de services, VIA Rail a servi près de 600 000 Canadiens de plus. Ces améliorations, conjuguées à d'autres stratégies, ont mené à une hausse du résultat net de la Société de plus de 51 millions de dollars sur la même période. Cette augmentation des revenus et de l'achalandage montre clairement que les Canadiens apprécient les services ferroviaires voyageurs.

2.2 Gouvernance et responsabilité

2.2.1 Conseil d'administration

Comme toutes les sociétés d'État, VIA Rail est structurée de façon à pouvoir agir indépendamment de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. En tant que société d'État non mandataire, elle possède un conseil d'administration qui chapeaute l'orientation stratégique et la gestion de la Société, l'examen des analyses de rentabilité et des niveaux de service, les décaissements des fonds d'exploitation et d'immobilisations accordés par le gouvernement, et l'approbation des stratégies, initiatives, investissements, budgets, plans d'entreprise et contrats de valeur élevée. Il doit également rendre compte des activités de VIA Rail au gouvernement du Canada. Pour que le conseil d'administration soit le plus efficace possible, ses membres possèdent une bonne combinaison de compétences, de connaissances et d'expérience qui les rend aptes à aider VIA Rail à concrétiser sa vision et à atteindre ses objectifs stratégiques.

Le président du conseil d'administration et le président et chef de la direction sont tous deux nommés par le gouverneur en conseil, sur recommandation du ministre des Transports, et les administrateurs sont nommés par le ministre des Transports, avec l'approbation du gouverneur en conseil.

En avril 2017, Mme Françoise Bertrand a été nommée présidente du conseil d'administration, pour un mandat de cinq ans. Pour chapeauter l'orientation stratégique et la gestion de la Société, le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre, et d'autres réunions sont planifiées au besoin.

M. Yves Desjardins-Siciliano est entré au service de VIA Rail en 2010 et a été nommé président et chef de la direction en mai 2014, pour un mandat de cinq ans. Avec l'équipe de direction de VIA Rail, il est responsable de diriger les activités de la Société.

Le conseil d'administration entreprend également la planification de la relève pour le poste de président et chef de la direction au moment de la reconduction du mandat ou du remplacement, le cas échéant.

Le conseil d'administration, qui rend des comptes au ministre des Transports, est composé de son président, du président et chef de la direction et de neuf autres administrateurs nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports. Tous les membres du conseil doivent signer un code d'éthique reflétant l'esprit et l'intention de la *Loi fédérale sur la responsabilité,* qui établit les normes de transparence et de responsabilisation des dirigeants et des administrateurs des sociétés d'État.

VIA Rail Canada – Conseil d'administration

FRANÇOISE BERTRAND – PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
YVES DESJARDINS-SICILIANO – PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
KATHY BAIG, Laval (Québec)
DANIEL GALLIVAN, Halifax (Nova Scotia)
JONATHAN GOLDBLOOM, Montréal (Québec)
S. ROSS GOLDWORTHY, Calgary (Alberta)
RAMONA MATERI, Vancouver (British Columbia)
JANE MOWAT, Toronto (Ontario)
GLENN RAINBIRD, Belleville (Ontario)
GAIL STEPHENS, Victoria (British Columbia)
KENNETH TAN, Richmond (British Columbia)
GENEVIÈVE TANGUAY, Montréal (Québec)

Les biographies des membres du conseil d'administration se trouvent à l'adresse suivante :
https://www.viarail.ca/fr/a-propos-de-via/gouvernance-et-rapports/conseil-dadministration

Comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration est épaulé dans ses activités de surveillance par quatre comités : le Comité des ressources humaines, le Comité de vérification et de placement des régimes de retraite, le Comité des communications et relations avec les parties prenantes, et le Comité des projets majeurs.

Le Comité des ressources humaines chapeaute et surveille ce qui suit :

1. L'évaluation du rendement et la rémunération du président et chef de la direction.
2. L'évaluation du rendement et la rémunération des cadres supérieurs.
3. L'élaboration et la mise en œuvre des programmes de rémunération, d'encouragement et d'avantages sociaux, et des régimes de retraite.
4. L'efficacité de la structure organisationnelle.
5. L'élaboration et la mise en œuvre des plans de perfectionnement et de relève de la direction.

6. La gestion des relations avec les employés et des relations de travail en général, y compris les mandats de négociation avec le personnel syndiqué.
7. L'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique des ressources humaines.
8. Le cadre de santé et de sécurité au travail.
9. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés à chaque point ci-dessus.

Le Comité de vérification et de placement des régimes de retraite chapeaute et surveille ce qui suit :

1. La communication et la divulgation des renseignements financiers de la Société, par exemple dans les rapports trimestriels et annuels, les états financiers, les rapports de gestion et les communiqués de presse connexes.
2. Les plans d'entreprise quinquennaux et les budgets d'exploitation et d'immobilisations annuels.
3. Les pratiques de contrôle interne de la Société, y compris le processus de vérification interne.
4. Le processus de vérification externe de la Société, y compris tout examen spécial entrepris par ses vérificateurs externes.
5. Le cadre de conformité aux lois et aux règlements qui s'applique à la Société.
6. Les normes d'intégrité et de conduite adoptées par la Société.
7. Le rendement des placements des régimes de retraite et des régimes complémentaires de retraite ainsi que les politiques et autres questions qui s'y rapportent.
8. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés à chaque point ci-dessus.

Le Comité des communications et relations avec les parties prenantes chapeaute et surveille ce qui suit :

1. La stratégie de communication de la Société, pour s'assurer qu'elle concourt aux objectifs stratégiques et commerciaux de cette dernière et pour maintenir des relations positives et fructueuses avec toutes les parties prenantes.
2. L'énoncé de proposition de valeur de la Société, qui vient appuyer ses objectifs stratégiques.
3. Toute modification de l'offre de services qui pourrait avoir des répercussions notables sur la proposition de valeur de la Société.
4. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés à chaque point ci-dessus.

Le Comité des projets majeurs chapeaute et surveille ce qui suit :

1. Les projets et programmes qu'il définit comme majeurs.
2. Les analyses de rentabilité des projets et programmes majeurs nécessitant des dépenses en immobilisations ou ne s'inscrivant pas dans le « cours normal des activités » de la Société et totalisant plus de 5 millions de dollars, le tout conformément à la matrice de délégation des pouvoirs de la Société.
3. Les politiques, pratiques et procédures de gestion des projets et programmes majeurs.

4. Le suivi des dépenses en immobilisations.
5. La gestion des immobilisations.
6. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés à chaque point ci-dessus.

2.2.2 Politique concernant les voyages et reddition de comptes

La Politique concernant les voyages de la Société cadre avec la directive du Conseil du Trésor du 16 juillet 2015 portant sur les lignes directrices et les pratiques des sociétés d'État en matière de frais de voyage, d'accueil et de conférence et d'événement pour les administrateurs et le chef de la direction.

2.2.3 Régime de vérification

VIA Rail est soumise à trois types de vérifications : vérifications internes, vérifications financières externes annuelles et examens spéciaux périodiques. Un cabinet indépendant, actuellement PricewaterhouseCoopers (PwC), effectue régulièrement des vérifications internes et transmet ses conclusions et ses recommandations au Comité de vérification et de placement des régimes de retraite du conseil d'administration de la Société et au Bureau du vérificateur général du Canada. Ce dernier est aussi chargé d'effectuer les vérifications financières externes annuelles et les examens spéciaux à intervalle de quelques années. Le dernier examen spécial date de 2016.

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques,* ces vérifications visent à garantir qu'au sein de VIA Rail :

- les transactions sont conformes à la réglementation en vigueur, à la charte et aux règlements de la Société et à toutes les directives qui lui sont données;
- les activités sont menées efficacement;
- les ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de façon économique et efficiente;
- les actifs sont protégés et contrôlés.

2.2.4 Bureau du vérificateur général : résultats de l'examen spécial

Le Rapport d'examen spécial de 2008 a relevé une lacune importante : le vérificateur général du Canada n'a pu obtenir l'assurance raisonnable que VIA Rail serait en mesure de relever les défis stratégiques auxquels elle devait faire face à l'époque. Voici les raisons invoquées :

- VIA Rail n'est pas propriétaire de la plupart des voies ferrées qu'elle utilise tous les jours. Pour les utiliser davantage, elle doit négocier avec les propriétaires des réseaux ferroviaires. Sa croissance repose sur la réussite de ses négociations avec le principal fournisseur d'accès au réseau de voies ferrées, dans les limites de son enveloppe budgétaire.
- La direction de la Société n'a ménagé aucun effort pour accroître la fréquence des trains et leur ponctualité, sans toutefois obtenir les résultats attendus.
- Le réseau ferroviaire devient de plus en plus engorgé, et la situation risque de s'aggraver en raison des pressions économiques et environnementales actuelles.

Voici les conclusions du Rapport d'examen spécial de 2016 :

- La gouvernance de VIA Rail faisait gravement défaut, malgré les pratiques exemplaires dégagées.
- VIA Rail s'était efforcée de définir une orientation stratégique à long terme. Malgré tout, elle ne disposait toujours pas de plan ni d'orientation à long terme approuvés par le gouvernement fédéral.
- Depuis plusieurs années, le plan d'entreprise quinquennal et le financement de VIA Rail ne sont approuvés qu'à court terme et souvent tard dans son exercice financier. Dans ce contexte, la

Société ne pouvait pas remplir son mandat de la manière la plus économique, efficace et efficiente possible. Ce défaut grave pourrait également compromettre sa viabilité à moyen et à long terme.

Toujours d'après ce rapport :

- En vertu des ententes de services ferroviaires conclues avec les principaux propriétaires de voies ferrées, les trains de VIA Rail n'avaient pas la priorité de passage sur les voies. Pour cette raison, et à cause de l'engorgement des voies, la ponctualité des trains de VIA Rail s'est considérablement détériorée depuis 2010; son taux global de ponctualité a oscillé entre 84 % et 63 %.
- À la suite des améliorations apportées à l'infrastructure ferroviaire de la subdivision Kingston (voies ferrées appartenant au CN), VIA Rail n'a pas pu obtenir les trains additionnels attendus ni réduire les temps de déplacement, et ce, malgré une augmentation des coûts.

Les rapports d'examen spécial de 2008 et de 2016 se trouvent à l'adresse https://www.viarail.ca/fr/a-propos-de-via/gouvernance-et-rapports/information-entreprise.

Les contraintes soulignées par le Bureau du vérificateur général du Canada restent essentiellement les mêmes aujourd'hui et échappent toujours au contrôle de VIA Rail.

2.2.5 Examen de la *Loi sur les transports au Canada*

Le 25 juin 2014, le ministère des Transports a entamé un examen de la *Loi sur les transports au Canada,* et a nommé l'honorable David Emerson à la présidence du Comité d'examen. Le rapport intégral, *Parcours : Brancher le système de transport du Canada au reste du monde,* se trouve ici.

Son examen des services ferroviaires voyageurs se résume ainsi :

« Les services ferroviaires pour les itinéraires les plus denses profitent d'occasions de croissance importantes en raison du changement démographique, de l'urbanisation et de l'évolution des préférences dans les choix de transport. Il faut absolument moderniser VIA Rail. La société d'État devrait pouvoir exercer ses activités en tant qu'entité privée, construire et financer une voie réservée quand cela est rentable. Cela permettra d'appuyer des services durables et améliorés ainsi que la séparation à long terme du trafic ferroviaire des marchandises et du trafic ferroviaire voyageurs; cette séparation permettra d'utiliser, de façon efficace et efficiente, la capacité ferroviaire en vue d'améliorer la mobilité et de réduire la congestion autour des grandes villes canadiennes. Un programme national de protection des corridors permettra de sécuriser les corridors et les emprises ferroviaires actuels et nouveaux et d'éviter un aménagement non compatible afin de répondre aux besoins futurs des chaînes d'approvisionnement. »

2.3 Aperçu des activités de VIA Rail

VIA Rail exploite plus de 500 trains chaque semaine sur environ 12 500 km d'infrastructure ferroviaire dans toutes les régions du Canada. En 2017, VIA Rail a transporté environ 4,4 millions de passagers pour environ 955 millions de voyageurs-milles sur 6,8 millions de trains-milles (indiqué en milles et non en kilomètres en raison des normes de l'industrie). VIA Rail prévoit qu'en 2018, l'achalandage dépassera les 4,5 millions de passagers, son meilleur résultat depuis 2009. La Société a toujours divisé ses activités en trois types de services distincts : Corridor, longs parcours et liaisons régionales.

2.3.1 Services de VIA Rail

VIA Rail répartit ses activités entre quatre groupes de produits : centre du Canada (le corridor Québec – Windsor), Est du Canada, Ouest du Canada, et liaisons régionales.

Centre du Canada : les liaisons dans le Corridor

Dans le corridor Québec – Windsor, VIA Rail offre des liaisons intervilles entre les plus grandes zones commerciales et résidentielles du Canada. Le marché est composé de voyages d'affaires et d'agrément. Pour des raisons pratiques et de marketing, VIA Rail divise le Corridor en deux : le Corridor Est, entre Toronto et Québec, et le Sud-Ouest de l'Ontario (SOO), qui dessert Toronto, Sarnia, London, Kitchener et Windsor.

Le Corridor est un marché actif toute l'année. La fiabilité, la ponctualité, le nombre et le choix de départs (fréquence), les temps de déplacement et les correspondances avec d'autres modes de transport sont des facteurs déterminants de succès dans ce type de marché à haute densité.

Ce segment du réseau de VIA Rail est le plus viable sur le plan commercial et présente le potentiel de croissance le plus important. VIA Rail offre différents tarifs, allant du plus bas, « Évasion », au plus élevé, « Affaires », pour mieux répondre aux besoins de tous les segments du marché.

VIA Rail exploite quatre types de voitures dans le Corridor : la voiture LRC (légère, rapide, confortable), les voitures AES 1 et 2 en acier inoxydable et la voiture Renaissance.

Liaisons longs parcours

i. Le *Canadien*

Le *Canadien* relie Toronto et Vancouver; il effectue trois voyages par semaine dans chaque direction en haute saison, soit de mai à octobre, et deux voyages par semaine dans chaque direction en basse saison.

Le *Canadien* est un train iconique et reconnu partout dans le monde. En guise d'hommage au patrimoine ferroviaire du Canada, le billet de dix dollars actuel porte l'effigie de sir John A. Macdonald et montre le *Canadien* dans les Rocheuses ainsi qu'une carte de l'itinéraire de VIA Rail.

Le *Canadien* possède trois classes, soit Économie, Voiture-lits Plus et Prestige. Ces classes offrent des sièges ou des couchettes, des services de repas et une section panoramique pour admirer le paysage. Le *Canadien* est un produit de voyage hybride qui sert à la fois les voyageurs d'agrément et intervilles le long du trajet, notamment dans certaines régions éloignées. Ces liaisons sont assurées par des voitures AES en acier inoxydable construites dans les années 1950. L'intérieur de certaines d'entre elles a été rénové et mis au goût du jour.

La classe Voiture-lits Plus du *Canadien* offre des services de repas, des couchettes, une section panoramique pour admirer le paysage et des services de transport pour les voyageurs intervilles le long du trajet.

VIA Rail a également mis en place 12 voitures reconstruites, soit 8 voitures-lits et 4 voitures panoramiques, de détente et de couchettes qui comprennent des cabines avec lits accessibles, d'une capacité totale de 24 passagers par train. Grâce à ces voitures reconstruites qui constituent le service de la classe Prestige, VIA Rail offre maintenant dans le *Canadien* des cabines accessibles entièrement conformes au Code de pratiques de l'Office des transports du Canada intitulé *Accessibilité des voitures de chemin de fer et conditions de transport ferroviaire des personnes ayant une déficience.*

ii. L'*Océan*

L'*Océan* circule entre Montréal et Halifax trois fois par semaine toute l'année. Cette liaison est utilisée par des voyageurs de bout en bout et des passagers intervilles, en particulier par des personnes voyageant entre Miramichi, Campbellton, Moncton et Halifax. VIA Rail offre un service de nuit dans ses voitures Renaissance, qui comprennent des voitures-lits, des compartiments-lits fermés, des voitures-restaurants et une voiture panoramique AES pour admirer le paysage. En 2017-2018, l'horaire des Fêtes, en vigueur du 15 décembre 2017 au 7 janvier 2018, offrait 28 trains et tenait compte d'une hausse de la capacité totale de 64 % pour la période.

Liaisons régionales

Les liaisons régionales et en régions éloignées répondent aux besoins de transport de localités où les autres moyens de transport et les moyens de transport abordables sont limités ou inexistants. Ce sont les liaisons suivantes :

- Jasper – Prince-Rupert (Alberta, Colombie-Britannique)
- Victoria – Courtenay (Colombie-Britannique)
- Winnipeg – Churchill (Manitoba et une portion de la Saskatchewan)
- The Pas – Pukatawagan (Manitoba), administrée par la Keewatin Railway Company
- Sudbury – White River (Ontario), Canadien Pacifique
- Montréal – Senneterre/Jonquière (Québec)
- Matapédia – Gaspé (Québec)

En 2017, les liaisons régionales nécessitaient une subvention moyenne de 634 $ par passager transporté. Il s'agit de services publics offerts dans le cadre du système de transport du gouvernement du Canada et conçus pour fournir un moyen de transport à tous les Canadiens et à toutes les localités, y compris en régions éloignées. Ces liaisons sont plus achalandées pendant certaines périodes de la haute saison, par exemple pendant la saison des chalets au Québec et dans le Nord de l'Ontario, ou en raison de l'afflux de touristes (canadiens et étrangers) dans le Nord de la Colombie-Britannique et du Manitoba (par exemple la saison des ours polaires à la baie d'Hudson en octobre).

VIA Rail a suspendu les liaisons Victoria – Courtenay et Matapédia – Gaspé pour des raisons de sécurité à cause du mauvais état de l'infrastructure ferroviaire. Elle les rétablira uniquement lorsque l'infrastructure aura été remise en état et lorsqu'elle sera convaincue que le service est sécuritaire et qu'il est possible pour les trains de circuler à des vitesses raisonnables et de respecter les horaires et les correspondances (pour Gaspé).

Le 9 juin 2017, la voie ferrée reliant Amery (au nord-est de Gillam, au Manitoba) et Churchill sur la liaison Winnipeg – Churchill a été fermée pour une période indéterminée. Elle sera rouverte lorsque l'infrastructure aura été remise en état et que VIA Rail sera convaincue que le service est sécuritaire.

Toutes les liaisons actives offrent actuellement trois allers-retours par semaine, sauf dans le Nord du Manitoba, où – pour des raisons de logistique vu la fermeture de la voie ferrée – il y a trois voyages par semaine entre The Pas et Gillam, deux entre The Pas et Thompson, et un entre The Pas et Winnipeg.

2.3.2 40e anniversaire de VIA Rail

Cette année, VIA Rail compte continuer de rassembler les Canadiens et de les aider à découvrir notre beau pays dans le cadre des célébrations de son 40e anniversaire. Tout au long de l'année, une publicité sera diffusée à la télévision et sur le Web, misant sur l'annonce du renouvellement de la flotte et sur l'intention de VIA Rail d'amener les Canadiens vers un avenir plus durable. De plus, la Société habillera 17 locomotives et 24 voitures, et installera des affiches et des banderoles dans les gares pour souligner ce tournant.

VIA Rail prévoit aussi lancer d'autres initiatives de communication pour cet événement mémorable. De mai à juin 2018, les membres du public pourront participer à un concours afin de courir la chance de gagner l'une des 40 paires de billets pour la destination de leur choix. La Société tiendra également d'autres activités toute l'année et à la date anniversaire, le 29 octobre 2018, pour remercier et surprendre les passagers. Par ailleurs, elle adaptera ses nombreux outils de communication à cette occasion spéciale.

2.3.3 Soutien aux militaires

VIA Rail est fière de reconnaître le service des anciens combattants et des réservistes du Canada en mettant en place des initiatives telles que des offres spéciales proposant d'importantes réductions aux militaires et aux anciens combattants et à leur famille, dont profitent plus de 35 000 personnes par année. Elle exprime également son soutien par des partenariats avec la Campagne nationale du coquelicot de la Légion royale canadienne ou la Fondation Vimy, ainsi que ses initiatives comme le soutien de Wounded Warriors, de La Patrie gravée sur le cœur et de Femmes en défense et sécurité, qui visent à améliorer le moral et le bien-être des militaires en service, des anciens combattants et de leur famille. VIA Rail distribue aussi des coquelicots dans ses trains partout au pays pour souligner le jour du Souvenir et rendre hommage à la communauté militaire. De plus, l'extérieur de certaines de ses voitures sera décoré d'une grande décalcomanie à l'image d'un coquelicot.

2.3.4 Actifs utilisés pour soutenir les services

Infrastructures ferroviaires

VIA Rail offre ses services en vertu de contrats de service avec des chemins de fer hôtes (CN, CP et autres sociétés de chemin de fer qui détiennent la majorité des voies ferrées utilisées par VIA Rail). Le contrat de service entre VIA Rail et le CN a été prolongé jusqu'en 2021.

Les propriétaires d'infrastructures sont en général eux-mêmes des exploitants ferroviaires (principalement des transporteurs de marchandises) qui mènent leurs activités sur la même voie ferrée. Ainsi, VIA Rail doit négocier avec l'hôte pour obtenir sa place. Étant donné que le nombre de trains de marchandises sur les rails a augmenté considérablement depuis la crise financière de 2007-2008, VIA Rail n'a pas été en mesure d'obtenir l'accès aux infrastructures nécessaires pour assurer des liaisons fiables, fréquentes et à l'heure, ce qui limite sa compétitivité, sa capacité de recouvrement des dépenses, sa rentabilité et sa pertinence pour les voyageurs. Il s'agit d'un inconvénient majeur qui, comme le souligne le Bureau du vérificateur général du Canada dans son Rapport d'examen spécial, est attribuable aux « ententes de services ferroviaires actuelles avec les principaux propriétaires de voies ferrées qui ne donnaient pas la priorité de passage aux trains de VIA ».

Cela dit, la direction de VIA Rail est d'avis qu'un accès prioritaire ne réglerait pas le problème lié à la capacité du système. Amtrak, qui a priorité selon la loi aux États-Unis, souffre du même problème que VIA Rail.

Le tableau ci-dessous indique les milles de parcours (mesure de distance standard utilisée par les chemins de fer en Amérique du Nord) sur les liaisons de VIA Rail, par types de liaison et propriétaires d'infrastructure.

Milles de parcours sur les liaisons de VIA Rail, par types de liaison et propriétaires d'infrastructure

Service	CN	HBR	CP(1)	VIA Rail (6)	Metrolinx (5)	GEXR (2)	SCFG (3)	SRVI (4)	Total
Corridor	758		0.2	186	98	55			1,099
Long-Haul	3,600				14				3,614
Regional & Remote	1,833	570	301				0	0	2,704
Total	**6,191**	**570**	**302**	**186**	**112**	**55**	**0**	**0**	**7,417**
% of Total	**83%**	**8%**	**4%**	**3%**	**2%**	**1%**	**0%**	**0%**	

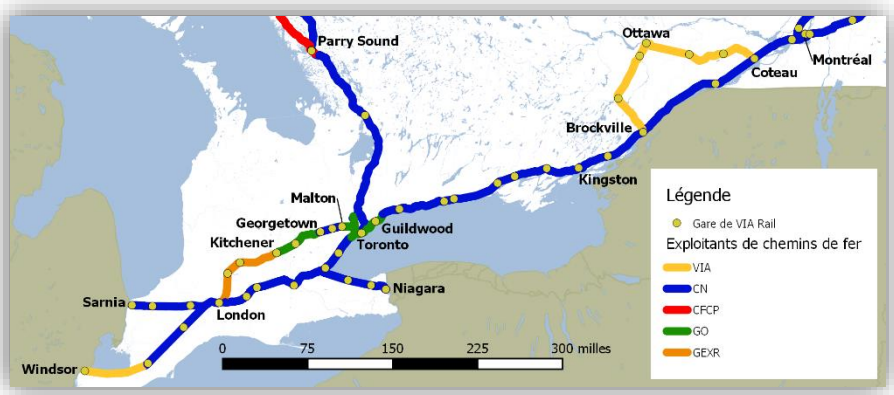
N.B. : Les chiffres étant arrondis, le total pourrait ne pas être de 100 %.
(1) et (6) CP – Changement de propriétaire de la subdivision Brockville (achat par VIA Rail), maintien de l'utilisation des voies du CP à Smith Falls; (2) et (5) GEXR – 33 mi (53 km) achetés du CN par Metrolinx, mais exploités par GEXR; (3) SCFG – Société du chemin de fer de la Gaspésie – 202 en nombre réel, mais nombre actuel de 0 parce que non exploitée actuellement et aucune indication du moment où l'exploitation reprendra; (4) SVI – Southern Railway of Vancouver Island – 139 en nombre réel, mais nombre de 0 parce que non exploitée actuellement.

L'infrastructure ferroviaire est composée d'une seule voie, sauf pour les portions du Corridor. Le CN est propriétaire de la majorité de l'infrastructure (83 %), alors que d'autres exploitants de trains de marchandises et de trains de banlieue détiennent le reste (15 %).

Même si VIA Rail n'est propriétaire que de 3 % de l'infrastructure, ces voies ferrées représentent 12 % de ses trains-milles parce qu'elles sont situées dans le Corridor, où plusieurs allers-retours se font chaque jour. L'infrastructure de VIA Rail comprend des segments entre Chatham et Windsor en Ontario et entre Coteau, Ottawa et Brockville autour de la capitale. En 2015, VIA Rail a acheté la subdivision Brockville du CP; cette subdivision sert à éviter les voies engorgées du CN et les goulots d'étranglement à la jonction de la gare de Coteau. La Société a investi plus de 70 millions de dollars dans cette subdivision depuis le milieu des années 1980, et au moment de l'achat, 90 % des trains y circulaient. VIA Rail obtient des avantages tangibles, et ses trains sont beaucoup plus ponctuels, là où elle détient et contrôle l'infrastructure (voir l'annexe 3).

Conformément à sa stratégie à long terme d'acquisition d'infrastructures dans le Corridor, VIA Rail continuera d'analyser la possibilité d'augmenter ses acquisitions de voies en achetant le tronçon de Kitchener à London du chemin de fer Goderich-Exeter et, le cas échéant, d'autres tronçons qui pourraient se libérer.

Propriétaires et locateurs d'infrastructures dans le corridor Montréal – Windsor



Le tableau ci-dessous donne la répartition des trains-milles par types de liaison et propriétaires d'infrastructure.

Trains-milles sur les liaisons de VIA Rail, par types de liaison et propriétaires d'infrastructure (en milliers)

Service	CN	VIA	CP	GEXR	HBR	SCFG	Metrolinx	SVI	Total
Corridor	3,694	837	1	81	-	-	400	-	5,014
Long-Haul	983	-	-	-	-	-	3	-	987
Regional	524	-	94	-	179	-	-	-	797
Total	**5,202**	**837**	**95**	**81**	**179**	**-**	**404**	**-**	**6,797**
% of Total	77%	12%	1%	1%	3%	0%	6%	0%	

De plus, le CN a réduit l'entretien des voies où la circulation de trains de marchandises a grandement diminué. Ces situations ont demandé de rallonger considérablement les horaires des trains de passagers étant donné que les trains doivent ralentir sur les voies entretenues selon les normes applicables au transport de marchandises. Cette augmentation des temps de déplacement a rendu plus difficile pour VIA

Rail d'offrir un moyen de transport attrayant et a fait grimper les coûts de main-d'œuvre et de carburant. VIA Rail a dû faire l'acquisition des voies nécessaires pour maintenir ses activités et pourrait devoir procéder à d'autres acquisitions plus tard, sans quoi les temps de déplacement prévus ne seront pas respectés, augmentant encore davantage le déficit de la Société.

En général, c'est aux exploitants de chemins de fer d'intérêt local[1] qu'appartiennent les infrastructures achetées du CN et du CP lorsqu'ils ont cédé des voies ferrées. Ces exploitants n'ont généralement pas la capacité financière d'investir dans les infrastructures pour maintenir une vitesse supérieure à celle des trains de marchandises. Cette situation limite la vitesse à laquelle les trains de passagers peuvent se déplacer et mène à une détérioration des infrastructures. D'autres signes de détérioration sont apparus sous la forme de problèmes d'exploitation en 2014 dans le Nord du Manitoba (infrastructure appartenant à Hudson Bay Railway) et même dans le Sud-Ouest de l'Ontario (infrastructure exploitée par GEXR), causant des annulations et des suspensions de service ou des ordres de ralentissement.

La situation récente qui suit illustre bien la vulnérabilité de l'accès. Le train *Océan* de VIA Rail utilise une boucle pour faire demi-tour à Halifax, afin de retourner à Montréal. La boucle est située dans le port d'Halifax, sur le terrain de l'administration portuaire qui appartient à la Couronne et que cette dernière loue à Halterm, laquelle appartient à la société australienne Macquarie Group of Companies. Son terminal de 75 acres (303 m^2) est le plus grand du genre dans l'Est du Canada. Il s'agit du seul terminal de navires super postpanamax sur la côte est, et il représente une importante source de revenus pour le port d'Halifax. Aux termes du contrat de service, Halterm a avisé officiellement VIA Rail qu'en raison d'une augmentation prévue des expéditions à son installation du port d'Halifax, elle était obligée de lui retirer l'accès à la boucle, retrait prévu pour le 11 juin 2018. Il aurait alors été impossible de continuer d'exploiter le train actuel avec voitures Renaissance, puisqu'il n'aurait pas pu faire demi-tour à Halifax. Comme les voitures Renaissance de l'*Océan* ne peuvent être utilisées dans un train bidirectionnel, leur retrait aurait eu des conséquences immédiates et en cascade, réduisant ultimement la capacité de la flotte.

Grâce au soutien et à la médiation de Transports Canada, VIA Rail est parvenue à une entente avec Halterm, prenant effet le 11 juin 2018, pour maintenir son accès à la boucle du port d'Halifax jusqu'au 1er novembre 2020. La Société peut donc continuer de desservir Halifax et les Maritimes. Elle poursuivra l'élaboration d'un plan d'exploitation pour assurer la continuité du service après cette date.

En plus des frais d'accès moyens qu'elle paie actuellement pour utiliser la boucle, la Société couvrira les coûts marginaux supplémentaires engagés par Halterm (main-d'œuvre, utilisation du matériel, dépréciation des immobilisations) pour abandonner l'utilisation des 280 cases que représente la superficie de la boucle. Par ailleurs, VIA Rail devra payer le loyer supplémentaire imposé à Halterm par le port d'Halifax, à son taux réduit par pied carré, pour l'espace supplémentaire nécessaire à l'utilisation de 280 cases. La hausse des coûts d'exploitation en 2018 sera couverte par le financement actuel, mais la Société demandera un financement supplémentaire pour les années suivantes.

Comme il est indiqué plus haut, VIA Rail poursuivra l'élaboration d'un plan d'exploitation pour assurer la continuité du service après le 1er novembre 2020.

Gares

VIA Rail dispose d'un vaste réseau de gares. Bien qu'elle soit propriétaire de plusieurs gares, certaines sont louées, notamment les plaques tournantes essentielles et très achalandées que sont la gare Union de Toronto et la gare Centrale de Montréal, lesquelles offrent des services de trains de banlieue.

Dans le Corridor, VIA Rail est propriétaire des gares d'Ottawa, de Kingston, de London et de Windsor, ainsi que de gares de banlieue dans de grandes villes, notamment à Sainte-Foy, à Dorval, à Fallowfield et à Oshawa, conjointement avec Metrolinx (GO Transit). Metrolinx a d'ailleurs construit à Oshawa une nouvelle gare qu'elle partage avec VIA Rail. L'ancienne gare, datant de plus de 50 ans, avait atteint la fin de sa vie

[1] Anciennes lignes secondaires de chemins de fer plus importants ou sections abandonnées de lignes principales qui desservent quelques villes et industries ou des voitures de transport pour des chemins de fer plus importants.

utile et a été démolie. La nouvelle, un important carrefour de transport intermodal construit selon les normes de construction LEED, répondra aux besoins de GO Transit et de VIA Rail, en plus d'offrir une plus grande accessibilité et de meilleures commodités aux passagers.

Des liaisons long parcours sont également offertes depuis la gare Centrale de Montréal et la gare Union de Toronto. Parmi les gares importantes sur les longs parcours, notons celles de Vancouver, d'Edmonton, de Winnipeg, de Moncton et d'Halifax. De nombreux arrêts le long de ces lignes, ainsi que sur les lignes régionales et celles des régions éloignées, sont de simples panneaux indicateurs et plateformes; ces arrêts sont importants pour les localités desservies. Le tableau suivant présente le réseau de gares de VIA Rail :

Gares et arrêts

Liaison	Gares	Abris	Panneaux indicateurs/ plateformes	Total
Corridor	42	4	2	48
Longs parcours	28	4	75	107
Liaisons régionales et en régions éloignées	25	6	244	275
Total	**95**	**16**	**321**	**430**

En outre, lors du dernier inventaire de gares fermées, on a constaté que certaines étaient en mauvais état, mais que leur réparation ne serait pas rentable. Un certain nombre d'entre elles ne rouvriront pas, et il pourrait donc être plus économique de les démolir.

VIA Rail essaie de maximiser ses actifs en louant de l'espace dans les gares pour améliorer directement les services aux passagers (concessions, restaurants) ou en générant de l'achalandage dans les bâtiments et aux alentours pour acquérir des clients.

Le fait que VIA Rail ne contrôle pas son accès à la gare Union de Toronto ni à la gare Centrale de Montréal présente un risque commercial majeur. Les liaisons d'un centre-ville à l'autre sont essentielles à la réussite du service ferroviaire voyageurs intervilles. Ainsi, le rendement de VIA Rail dépend grandement de ces deux importantes plaques tournantes. Ont une incidence sur cet accès les exploitants de trains de banlieue dans les régions de Toronto et de Montréal, qui sont en rapide expansion grâce à l'acquisition de leurs propres voies ferrées servant au transport de marchandises et à des plans de développement de plusieurs milliards de dollars.

- Gare Union de Toronto : VIA Rail et Metrolinx ont créé un comité mixte afin d'optimiser l'utilisation de cette gare. Le comité a dégagé plusieurs solutions en matière d'exploitation et de capital qui permettront à tous les trains locaux, régionaux et intervilles de continuer à desservir cet important carrefour de transport.

- Gare Centrale de Montréal : Même si, vraisemblablement, la construction et l'exploitation du REM auront une incidence sur ses activités actuelles et futures, la Société est convaincue de sa capacité à mettre en place des solutions et à apporter les ajustements nécessaires pour réduire au minimum leur effet sur le million de passagers de VIA Rail qui transitent actuellement par la gare Centrale, ainsi que sur les nouveaux voyageurs qui s'ajouteront au fil de la croissance.

  VIA Rail, Transports Canada et la Caisse de dépôt et placement du Québec évaluent actuellement l'ampleur des effets pour les passagers, tandis que VIA Rail et Transports Canada évaluent de leur côté comment protéger l'éventuelle interopérabilité, si l'on ne peut l'instaurer immédiatement.

Désinvestissement et mise en valeur de propriétés

VIA Rail étudie les possibilités de se défaire de certaines propriétés, s'il s'avère que cette option est plus économique. Il s'agit de gares ayant un achalandage faible, que les voyageurs en train n'utilisent généralement que deux fois par jour ou moins.

S'il est possible et avantageux de le faire, VIA Rail transférera la propriété de certaines gares aux municipalités et louera de l'espace dans les gares. Les localités tireront avantage d'une gare pouvant être utilisée selon leurs besoins.

VIA Rail continuera également la mise en valeur ou le désinvestissement de parties sous-utilisées des terrains qu'elle possède au moyen de partenariats ou de coentreprises, dans le but d'offrir des services et des installations additionnels aux clients ou d'améliorer sa propre situation financière ou stratégique.

Centres de maintenance

VIA Rail exploite des centres de maintenance situés à Vancouver, à Winnipeg, à Toronto et à Montréal, où sont effectués des travaux d'entretien et de nettoyage, des inspections et d'autres réparations. De grands projets d'entretien et d'autres natures ont aussi lieu à Montréal. De plus, des activités moins importantes, notamment l'entretien et le nettoyage, sont menées à divers endroits comme à Halifax, à Québec, à Ottawa, à Windsor et à Jasper. Dans la mesure du possible, VIA Rail essaie de maximiser l'utilisation de ses installations grâce à des contrats de service avec des tiers ou à la location de ses locaux. Ses relations de longue date avec Amtrak et West Coast Express (le fournisseur de services ferroviaires de banlieue de Vancouver) sont des exemples de ces efforts, mais de nombreux projets ponctuels et contrats moins importants, tels que ceux avec Rocky Mountaineer, l'Agence métropolitaine de transport (AMT) – qui fait maintenant partie du Réseau de transport métropolitain (RTM) – ou CAD Industries Ferroviaires, ont été également conclus.

Matériel roulant

La flotte de matériel roulant actuellement utilisé par VIA Rail se compose de 73 locomotives et de 431 voitures (voir l'annexe 4). De plus, chaque train de VIA Rail est très accessible aux personnes handicapées. Notons qu'un Canadien sur sept (14 % en 2012) âgé de 15 ans ou plus souffre d'un handicap et que cette proportion augmente à 43 % après 75 ans. Puisque la population canadienne continuera de grandir et de vieillir rapidement, la proportion et le nombre réel de personnes handicapées augmenteront aussi considérablement. Les trains de VIA Rail offrent un service plus accessible que les voitures, les autobus ou les avions, et la Société entend continuer d'apporter des améliorations, en particulier par le renouvellement de la flotte et l'amélioration continue des gares.

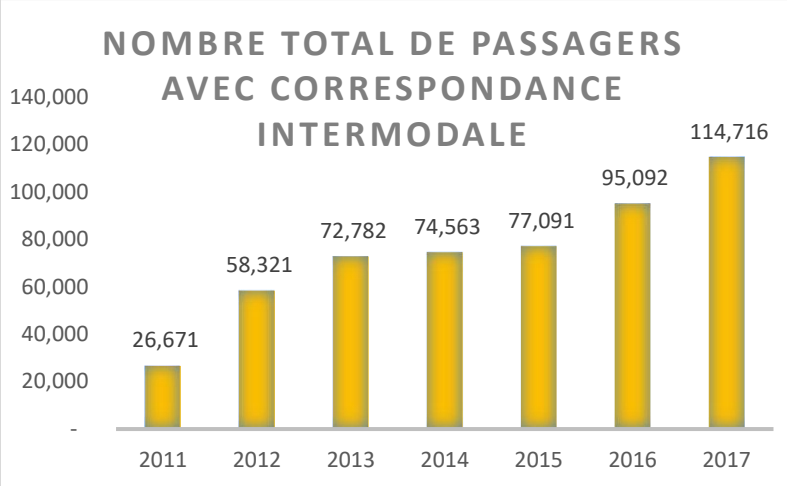
Par ailleurs, dans les budgets de 2017 et de 2018, VIA Rail a reçu des fonds pour éviter le retrait prématuré de sa flotte et moderniser son matériel roulant. Le Programme de modernisation des véhicules patrimoniaux lui permettra de prolonger la durée de vie de sa flotte jusqu'à la mise en service du nouveau matériel. D'autres renseignements sur le renouvellement de la flotte et le Programme de modernisation des véhicules patrimoniaux figurent à la section 6.

Partenariats intermodaux

VIA Rail cherche à offrir un moyen de transport plus intelligent. Tous les voyageurs entament un trajet pour se rendre d'un lieu physique à un autre, et, dans la quasi-totalité des cas, chaque trajet englobe plus d'un mode de transport (comme la marche, le covoiturage, le taxi ou les transports en commun à destination ou en provenance d'une gare ferroviaire). Comme le train est l'une des solutions de déplacement les plus durables, VIA Rail met tout en œuvre pour offrir la meilleure expérience aux clients. Il va sans dire que pour ce faire, elle doit leur assurer une expérience ferroviaire simplifiée et sans heurt. C'est ainsi qu'elle a entrepris le virage vers une mobilité véritablement durable au moyen de partenariats intermodaux. En reconnaissance de son leadership en matière de transport intermodal, VIA Rail a reçu en 2013 le prix Global AirRail dans la catégorie du concept AirRail de l'année pour son projet « Faire de VIA une plateforme centrale ».

Depuis sa création, VIA Rail a établi une relation avec Amtrak; un accord réciproque permet à chacune des sociétés de vendre des billets au nom de l'autre. De plus, VIA Rail et Amtrak exploitent conjointement le train entre Toronto et New York via Niagara Falls.

En juin 2015, VIA Rail a conclu un partenariat avec Union Pearson Express (UP Express), une liaison rail-aéroport exclusive qui relie les deux carrefours de transport les plus achalandés du Canada : l'aéroport international Pearson de Toronto et la gare Union au centre-ville de Toronto. La durée du déplacement est de 25 minutes, avec des départs aux 15 minutes entre 5 h 30 et 1 h tous les jours. Les passagers peuvent acheter des billets vers l'aéroport Pearson en une seule transaction sur le site Web de VIA Rail.



VIA Rail offre également un service gratuit de transport par navette vers l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal ainsi que des indications pour trouver la navette gratuite offerte par Porter vers l'aéroport Billy Bishop de Toronto. Grâce à un plus grand nombre de départs et à une meilleure fiabilité, VIA Rail devient un réel partenaire de l'industrie du transport aérien au Canada, réduisant ainsi la pression qui s'exerce sur les aéroports canadiens.

VIA Rail a conclu un partenariat avec Discount Car and Truck Rentals Ltd., à titre de partenaire officiel de location de voitures, pour offrir à ses clients une correspondance sans délai, dès leur arrivée à la gare. Des bornes de location blanc-bleu-vert arborant la marque QuickCar[MC] ont été installées dans 10 de ses gares les plus achalandées.

VIA Rail a également conclu un partenariat avec Maritime Bus pour simplifier les déplacements dans l'Est du Canada. Depuis le 14 juillet 2016, les voyageurs peuvent acheter des billets de Maritime Bus sur le site Web de VIA Rail pour certains trajets, comme Montréal – Charlottetown.

3. SURVOL DU CONTEXTE COMMERCIAL, DE L'ORIENTATION STRATÉGIQUE ET DES RÉSULTATS

3.1 Généralités

Les principaux facteurs de croissance de la demande pour le transport de passagers sont le produit intérieur brut (PIB) et la croissance de la population. De 2013 à 2017, le PIB réel du Canada a connu une hausse de 2,4 % par année, pour un total de 12,4 %. Sur la même période, la population du Canada a augmenté de 1,1 % par année, pour un total de 5,6 %. Contribuent également à cette croissance les passagers étrangers, séduits par l'attrait que présente le Canada et son abordabilité en tant que destination touristique, qui est d'ailleurs accentuée par la dépréciation du dollar canadien.

De 2013 à 2017, la reprise économique s'est traduite par un taux de croissance de 14,9 % du PIB (nominal) pour le tourisme canadien et de 25,6 % pour le tourisme étranger.

Pendant cette même période, VIA Rail a vu :

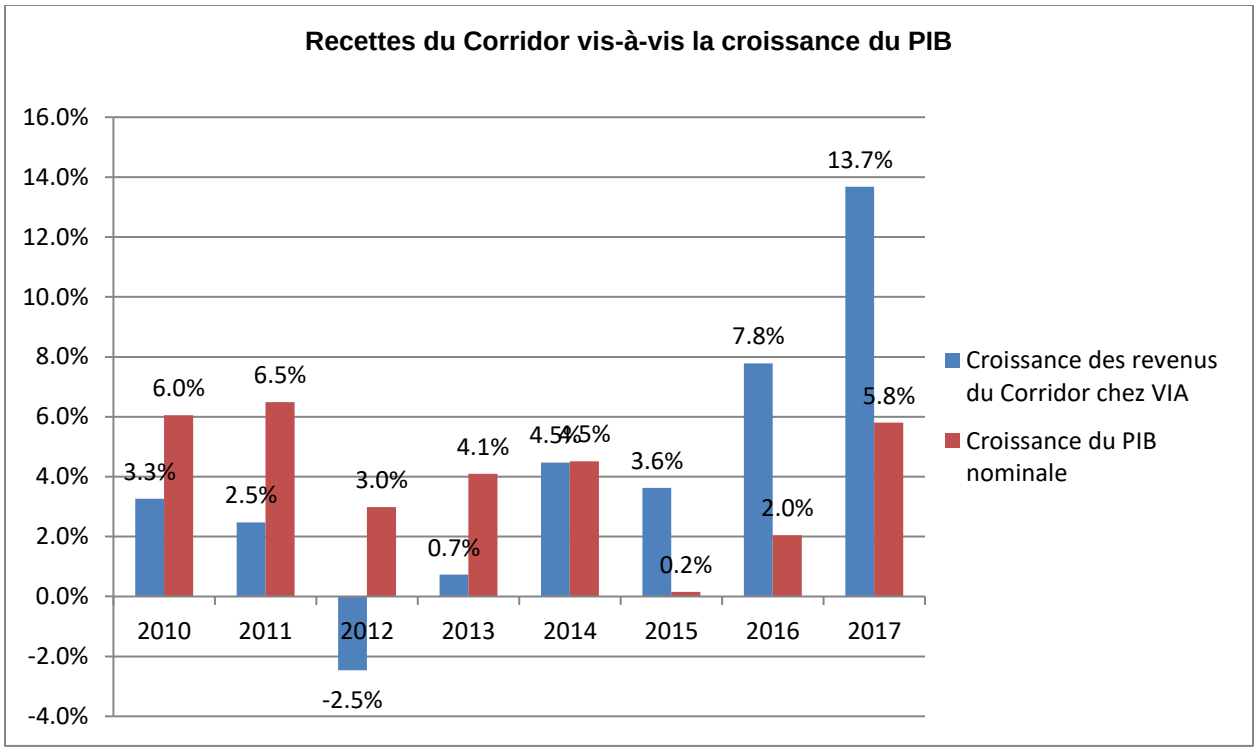
- son achalandage augmenter de 12,9 %, passant de 3,89 millions à 4,39 millions de dollars;
- les produits voyageurs augmenter de 36,8 %, passant de 249,6 millions à 341,4 millions de dollars.

Au milieu de 2014, VIA Rail a adopté une nouvelle stratégie axée sur la clientèle et a renversé la baisse des revenus. Ainsi, ses revenus ont atteint un sommet, tous mois confondus, en août 2017, où ils ont dépassé la barre des 35 millions de dollars.

VIA Rail a atteint ces résultats par les moyens suivants :

- Ajout de départs et d'arrêts.
- Ajout de trains directs entre Québec et Ottawa.
- Optimisation des horaires et de la rotation des trains.
- Établissement de l'horaire des trains selon les moments les plus avantageux pour la clientèle.
- Amélioration de l'offre de service grâce aux classes Affaires et Prestige repensées.
- Amélioration des repas et des services à bord.
- Amélioration des stratégies de gestion des revenus en fonction de ce qui précède.
- Renforcement et modernisation du message de la Société au moyen de marketing et de publicité ciblés et efficaces, notamment sur les médias numériques.
- Amélioration de la valeur du service, moyennant une hausse des tarifs, parallèlement à la fidélisation ciblée des clients cherchant à économiser.
- Apport en revenus important associé aux différentes cartes-voyages.
- Amélioration des médias et du site Web.
- Lancement de l'application mobile.

VIA Rail a, notamment grâce à ces améliorations, déniché de nouveaux marchés et de nouvelles sources de revenus et enregistré une croissance impressionnante des produits voyageurs en 2017 (soit de 10,5 % par rapport à 2016), ce qui a mené à une meilleure marge sur coût variable.



3.2 Exemples de services ferroviaires voyageurs et contexte canadien

3.2.1 Améliorations à l'extérieur du Canada

a) *Northeast Corridor*

Les États-Unis continuent d'améliorer leur réseau ferroviaire. Dans le *Northeast Corridor,* où Amtrak offre un assortiment de services local et express (l'« Acela Express ») duquel elle tire d'impressionnantes parts de marché, la société a investi 2,45 milliards de dollars pour moderniser et élargir le service d'Acela Express. Dans le cadre de cette modernisation, Amtrak a accordé un contrat à Alstom pour la production de 28 trains de nouvelle génération qui remplaceront le matériel existant d'Acela, construit entre 1999 et 2001.

Les nouveaux trains, qui entreront en service en 2021, offriront 33 % plus de places assises, tout en conservant le même niveau de confort qu'actuellement. Ces nouveaux trains circuleront dans le *Northeast Corrridor* entre Washington, New York et Boston, initialement à une vitesse pouvant atteindre 160 mi/h (257 km/h). Ils auront toutefois une vitesse maximale de 186 mi/h (300 km/h) pour pouvoir tirer profit d'améliorations futures de l'infrastructure.

b) Brightline

La Brightline, une initiative d'All Aboard Florida, est une liaison ferroviaire à grande vitesse privée qui reliera Orlando et Miami. Une liaison préliminaire de 35 minutes, reliant Fort Lauderdale et West Palm Beach, a été mise en service en janvier 2018. La première phase, entre Miami et West Palm Beach, doit être entièrement fonctionnelle d'ici la fin de l'année. La liaison sera ensuite prolongée jusqu'à Orlando dans le cadre de la deuxième phase. Ce projet, estimé à trois milliards de dollars, permettra de parcourir les 235 mi (378 km) qui séparent les deux destinations en trois heures, à une vitesse maximale frôlant les 125 mi/h (200 km/h).

3.2.2 Le contexte canadien : voie dédiée au transport de passagers par trains à grande fréquence

En Europe, les trains ont été construits au milieu du XIXe siècle pour relier les populations (villes et villages). Au Canada, le chemin de fer transcontinental a été construit pour apporter les matériaux vers l'ouest afin de construire les villes et villages qui forment aujourd'hui notre grand pays. Par conséquent, l'infrastructure ferroviaire du Canada a été conçue pour le transport de marchandises et non de voyageurs.

Pour rattraper le reste du monde, il ne suffit pas de passer au train le plus rapide. Il faut plutôt instaurer progressivement un ensemble judicieux de trains ordinaires et à grande vitesse, pour mettre sur pied le réseau à faible émission de gaz à effet de serre le plus concurrentiel possible et ainsi attirer les passagers qui utilisent des moyens de transport moins écologiques, comme la voiture.

Les services ferroviaires voyageurs les plus rentables au monde investissent dans des améliorations graduelles et modestes de leurs réseaux ferroviaires existants. Certains finissent par réaliser des investissements majeurs en nouvelle technologie ferroviaire, mais tous ont un point en commun : des voies dédiées au transport de passagers. Dans le cas du Canada, l'amélioration du réseau actuel par l'investissement dans une voie dédiée aux trains de passagers à grande fréquence offrira la plupart des avantages des trains à grande vitesse, à un coût en capital réduit, à moindres risques et en moins de temps.

La clé est d'investir dans l'aménagement d'une telle voie dans des corridors très achalandés tels que Toronto – Ottawa – Montréal. En offrant plus de départs aux moments opportuns et en libérant les autres voies pour les exploitants de transport ferroviaire de marchandises et de trains de banlieue, le service ferroviaire voyageurs peut devenir beaucoup plus fiable et mieux répondre à la demande des marchés. Des voies dédiées permettraient aux trains d'atteindre 110 mi/h (177 km/h), ce qui améliorerait considérablement la durée des déplacements et allégerait l'engorgement sur le reste de l'infrastructure ferroviaire, engendrant ainsi d'importantes retombées pour l'économie canadienne et les Canadiens.

S'il n'y a aucune définition universellement acceptée des vitesses des trains de voyageurs, les intervalles généralement adoptés sont les suivants :

- Trains ordinaires : vitesse maximale de 90 à 110 mi/h (145 à 177 km/h).
- Trains plus rapides (vitesse moyenne) : plus de 90 à 110 mi/h (145 à 177 km/h), mais moins de 125 à 150 mi/h (200 à 240 km/h).
- Trains à grande vitesse : au-delà de 125 à 150 mi/h (200 à 240 km/h).

3.3 Corridor

3.3.1 Rendement financier de 2013 à 2017

En 2017, VIA Rail a affiché une croissance sans précédent du nombre de passagers et des revenus, en raison du virage stratégique de l'entreprise en 2014. Au milieu de cette année-là, VIA Rail a adopté proactivement une stratégie axée sur les clients visant à offrir des départs aux moments où les passagers les voulaient, ce qui a grandement amélioré le rendement de l'entreprise.

a) Revenus

En 2017, 4,1 millions de passagers ont voyagé dans le Corridor, ce qui représentait 94 % de l'achalandage de VIA Rail et 77 % de ses produits voyageurs. À la suite d'une nette augmentation de l'achalandage de 3,6 millions en 2013, les revenus sont passés de 194,3 millions à 263,4 millions de dollars grâce à de meilleures stratégies de gestion des revenus.

De 2011 à 2013, VIA Rail a choisi d'éliminer les courts trajets au profit des liaisons intervilles longs parcours. Cette initiative, jumelée à une stratégie de réduction de prix visant à accroître l'achalandage, a donné lieu à une chute des revenus et du nombre total de voyageurs durant cette période.

Dans la seconde moitié de 2014, la Société a revu sa stratégie de prix afin de mieux refléter la valeur offerte et a rétabli les services aux villes intermédiaires. Ainsi, alors que les revenus avaient chuté en 2012 et en 2013, ils ont augmenté de 35,5 % de 2013 à 2017. Cette nouvelle stratégie, appuyée par une gestion efficace des sièges disponibles et combinée à d'autres initiatives telles que l'amélioration des services à bord, de nouveaux menus et de nouvelles cartes-voyages étudiant, a grandement amélioré le rendement de la Société sur tous les tableaux. La tendance s'est donc renversée malgré la persistance des problèmes de ponctualité des trains et de temps de déplacement.

En dépit des importantes améliorations résultant des mesures tactiques adoptées, si aucune mesure stratégique n'est appliquée, les problèmes de temps de déplacement et de fiabilité continueront de mettre les revenus de la Société à risque. Bien qu'elle continue de cibler des segments à valeur ajoutée où il est possible d'offrir des services à meilleur prix, VIA Rail croit qu'elle atteint la limite de sa stratégie générale d'augmentation des prix, et que ses revenus plafonneront de nouveau.

b) Charges d'exploitation

Pour la période allant de 2013 à 2017, les charges variables ont augmenté à 44,0 millions de dollars (20,8 %) en raison d'une hausse des coûts d'indemnisation (due principalement à la piètre ponctualité des trains), des coûts d'accès aux voies et des coûts de maintenance.

c) Marge sur coût variable et efficacité

En 2017, le ratio d'exploitation variable du Corridor (revenus variables/charges variables) s'est rétabli à 133 %, comparativement au faible 126 % de 2013.

De 2013 à 2017, la marge sur coût variable du Corridor a connu une hausse de 62,4 %, passant de 40,2 millions à 65,3 millions de dollars.

Cette marge correspond au montant utilisé pour couvrir les coûts indirects de VIA Rail.

3.3.2 Contexte commercial, menaces, occasions et stratégie

a) Contexte commercial

Le marché que représente le Corridor est composé principalement de résidents canadiens se déplaçant entre Québec, Montréal, Ottawa, Kingston, Toronto, London, Kitchener, Sarnia et Windsor pour différentes raisons (affaires, études, famille ou simple visite).

Les principaux déterminants de la demande de services ferroviaires voyageurs sont la commodité (fréquence), la fiabilité (ponctualité), l'efficacité (durée du trajet), la connectivité (capacité à faire des correspondances harmonieuses) et le prix. Ces déterminants (à l'exception du prix) dépendent des infrastructures de l'environnement où opère la Société et de la fiabilité du matériel roulant utilisé. Les installations industrielles (infrastructure et matériel roulant) sont les principaux déterminants de la capacité et de la résilience. VIA Rail n'est pas propriétaire de 97 % des infrastructures qu'elle utilise et ne les contrôle pas. En outre, son matériel roulant est vieux, de moins en moins fiable et de plus en plus cher à entretenir.

VIA Rail croit que si son environnement d'exploitation continue de se détériorer, elle ne pourra plus offrir le produit de grande valeur qu'exigent les Canadiens. La croissance prévue dans les villes du Canada, de même que la congestion accrue qui en découle, devrait améliorer la compétitivité ou l'attrait des services ferroviaires voyageurs comparativement à l'automobile. De plus, la congestion des aéroports – notamment à l'aéroport Pearson – devrait faire des services ferroviaires voyageurs une partie essentielle de l'offre de transport du Canada. VIA Rail croit que les services ferroviaires voyageurs, comme il a été démontré dans de nombreux pays développés, jouent un rôle important dans l'allégement de la congestion.

L'incapacité de surmonter les obstacles que représentent le faible achalandage, la durée des déplacements toujours croissante et la détérioration de la ponctualité des trains mine la compétitivité de VIA Rail. Les sondages continus que VIA Rail mène auprès de sa clientèle actuelle indiquent que ceux-ci ne font qu'un tiers de leurs déplacements par services ferroviaires voyageurs; 40 % d'entre eux ne prennent pas le train plus souvent, même s'il s'agit de leur mode de transport préféré, en raison des départs et des horaires inadéquats. Pour mettre les choses en perspective, le déplacement le plus rapide de Montréal à Toronto dans l'année du cent cinquantième anniversaire du Canada prenait presque une heure de plus que l'année du centenaire du pays.

L'incidence potentielle sur les plans et les activités de VIA Rail à la suite de l'annonce du gouvernement de l'Ontario d'un éventuel investissement dans une liaison ferroviaire à grande vitesse entre Toronto, Kitchener et London d'ici 2025, puis entre London et Windsor, ne peut être évaluée ni prise en compte pour le moment. Un tel investissement aurait un effet considérable, mais doit s'harmoniser aux plans de VIA Rail. La Société communiquera avec les planificateurs et les responsables de l'Ontario le plus rapidement possible pour s'assurer que, peu importe la conception finale du projet, celui-ci soit compatible et complémentaire à ses propres initiatives. L'objectif serait d'offrir le degré maximum d'interopérabilité et d'intermodalité dans le réseau et d'assurer une expérience sans heurt et fluide aux voyageurs afin de bonifier les avantages du service ferroviaire voyageurs intervilles pour tous les Canadiens.

On croit souvent à tort que l'avion est le principal concurrent de VIA Rail. Cependant, en raison des distances entre les trois principales villes du Corridor (Toronto, Ottawa et Montréal), le principal concurrent de VIA Rail est en réalité l'automobile, qui constitue 90 % du marché total des déplacements dans le Corridor. Si l'on ne tient pas compte de la durée totale des déplacements en voiture et en train, VIA Rail n'obtient que 5 %, ce qui est très peu comparativement aux deux autres corridors internationaux populaires illustrés ci-dessous :

Comparaison avec d'autres corridors intervilles

	Part du rail	Fréquence	Vitesse Moyenne	Équipement	Pop. Totale	Distance	Infrastructure
Toronto-Ottawa-Montréal	5%	11 / jour	98 km/h	Conventionel	12 M	573 km	Partagée
New York - Washington DC	14% (en 2003)	40 / jour	127 km/h	Conventionel	29 M	361 km	Principalement dédiée
Rome - Milan	69%	40 / jour	200 km/h	Grande vitesse	9 M	574 km	Dédiée

Il est évident que si VIA Rail augmentait son nombre de départs et acquérait ses propres infrastructures dédiées, sa part de marché par rapport à l'automobile augmenterait de manière considérable.

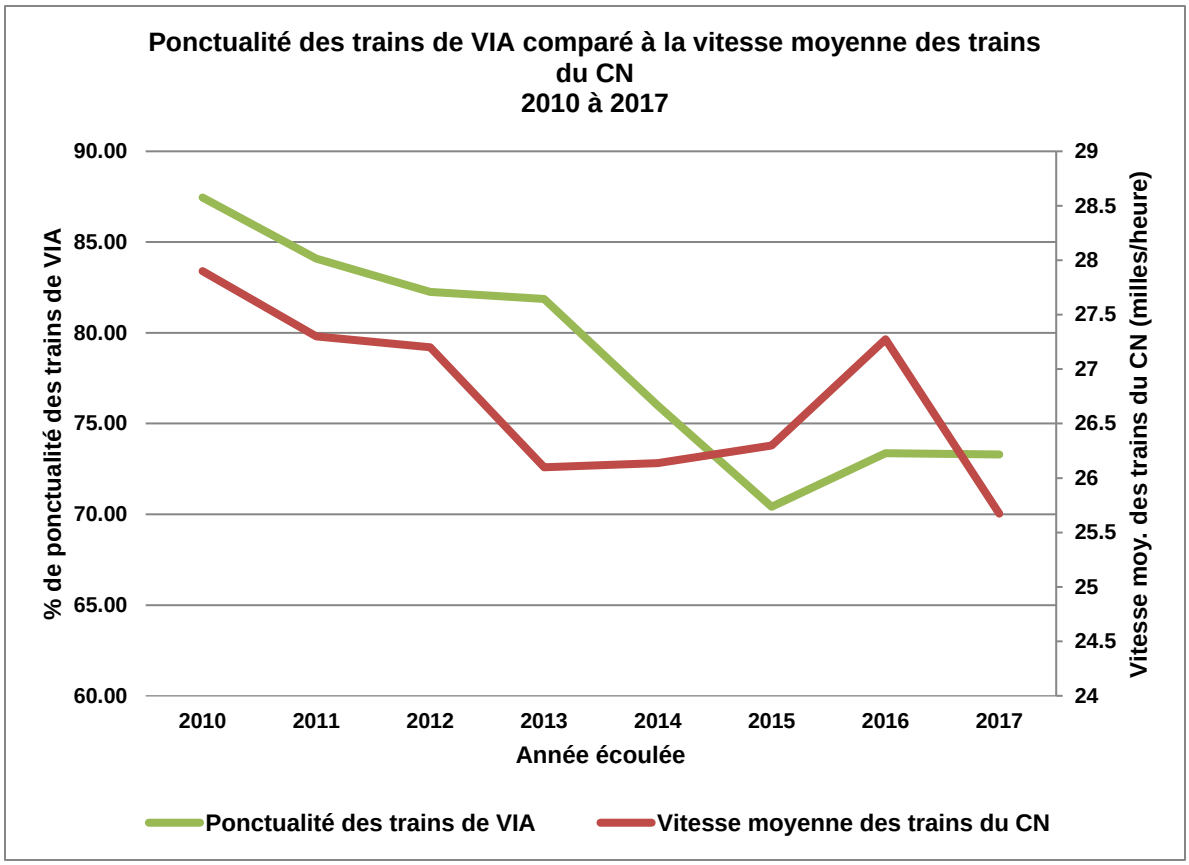
b) Tendances futures : menaces et occasions

i. Accès à l'infrastructure ferroviaire

VIA Rail emploie principalement l'infrastructure du CN. En fait, elle n'est propriétaire que de 3 % des voies qu'elle utilise. Tout comme sur les routes, l'augmentation de la circulation ferroviaire entraîne un engorgement, qui rallonge la durée des déplacements, réduit la fiabilité et nuit à la ponctualité des trains. D'ailleurs, sur les segments appartenant à VIA Rail, les trains sont beaucoup plus ponctuels que la moyenne (voir l'annexe 3). De ce fait, et en raison de la demande concurrente pour le transport de marchandises, les services ferroviaires voyageurs demeurent insuffisants par rapport à la demande des marchés.

Malgré la réduction temporaire et de courte durée, l'augmentation à long terme du nombre de wagons-milles (mesure nord-américaine usuelle du nombre de trains de marchandises sur les rails) parcourus par les trains du CN, qui sont plus longs, plus lourds et plus lents, a eu un effet désastreux sur la ponctualité et la durée de déplacement des trains de VIA Rail. Cette situation a aussi eu pour effet d'accélérer la détérioration des voies, ce qui a provoqué le ralentissement des différents travaux de réparation. En outre,

la récente directive gouvernementale de ralentir la vitesse des trains transportant du pétrole restreindra encore plus la circulation ferroviaire. Le graphique suivant représente la relation entre la ponctualité des trains de VIA Rail et la vitesse moyenne des trains du CN :



ii. Accès aux gares

Outre l'engorgement de l'infrastructure susmentionné, VIA Rail compte sur un accès continu à la gare Union et à la gare Centrale, où plus de 50 % de ses passagers commencent ou terminent leur déplacement.

Gare Union de Toronto

En avril 2016, Metrolinx et VIA Rail ont créé un groupe de travail mixte qui se penche expressément sur la nécessité d'apporter des changements opérationnels et à l'infrastructure afin de respecter les engagements du programme du service régional express (SRE) de GO Transit et d'augmenter les liaisons de VIA Rail tel que prévu, dans le but général « d'optimiser l'efficacité des activités actuelles pour réduire la demande d'investissements importants en capital ». Jusqu'à maintenant, le groupe de travail a examiné des solutions opérationnelles (comme des changements à l'attribution des voies) et des modifications potentielles à l'infrastructure (comme l'ajout ou l'agrandissement de quais). Cependant, accroître la capacité de la gare de sorte qu'elle puisse accueillir plus du double de trains pendant l'heure de pointe exigera des solutions plus draconiennes, qui doivent être circonscrites avec l'aide de consultants externes. VIA Rail et Metrolinx ont également convenu d'uniformiser leur système de contrôle ferroviaire afin d'accroître l'efficacité de la gare Union.

Grâce à la coopération étroite entre Metrolinx et VIA Rail, la direction est convaincue que la gare Union deviendra un grand carrefour intermodal au cœur du corridor Québec – Windsor offrant aux Torontois un

accès direct aux trains locaux, régionaux et intervilles, ainsi qu'un véritable moteur de développement économique pour le Canada.

Metrolinx affirme qu'elle collaborera avec VIA Rail pour mettre en œuvre son Plan de transport régional pour 2041 pour la région du Grand Toronto et de Hamilton notamment afin de « coordonner la planification et la mise en œuvre des projets en cours d'exécution et des projets en cours d'élaboration avec les gouvernements provincial et fédéral, ainsi qu'avec VIA Rail Canada, en se concentrant sur le service ferroviaire à grande vitesse, le service ferroviaire à haute fréquence, l'optimisation des ressources partagées, dont la gare Union et les corridors ferroviaires, et l'intégration des services de manière à offrir aux passagers une expérience fluide. »

Gare Centrale de Montréal

La gare Centrale de Montréal n'est pas aussi congestionnée que la gare Union. VIA Rail coexiste avec le Réseau de transport métropolitain (RTM, anciennement l'AMT) et Amtrak, auxquels s'ajoutera le nouveau métro léger de la Caisse de dépôt et placement du Québec, le projet du REM.

S'étendant sur 67 kilomètres et comptant 24 stations, le projet du REM consiste en un métro léger électrique entièrement automatisé reliant le centre-ville de Montréal, la Rive-Sud (à Brossard), l'ouest de l'île (Sainte-Anne-de-Bellevue), la Rive-Nord (Deux-Montagnes) et l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau (à Dorval).

VIA Rail croit que le projet du REM aura un impact environnemental positif pour Montréal, puisqu'il offrira une solution de déplacement écoresponsable pour remplacer la voiture. La direction de VIA Rail appuie ce projet et estime qu'il devrait être mis en œuvre sans tarder.

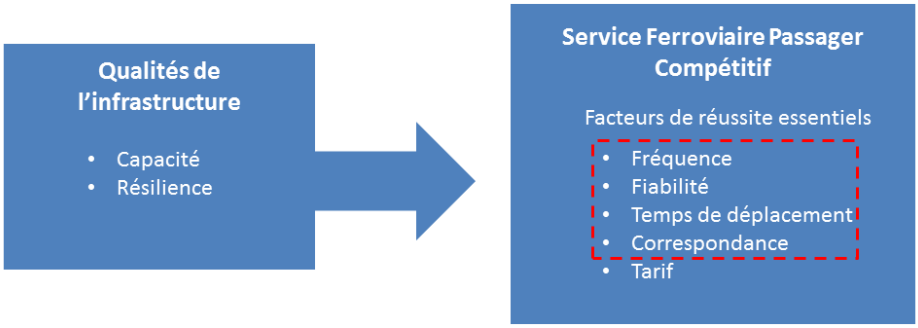
Il faut s'attendre à ce que la construction et l'exploitation du projet du REM aient une incidence sur les activités actuelles et futures de VIA Rail, mais une fois celui-ci en place, VIA Rail coexistera avec lui et mettra tout en œuvre pour offrir aux voyageurs une solution de rechange intégrée à la voiture, dans la région métropolitaine et au-delà. L'effet combiné des deux activités sera donc fondamental à de nombreux égards : l'achalandage métropolitain doublera et l'achalandage intervilles pourrait presque tripler; les GES diminueront de presque 70 000 tonnes entre Montréal et Québec à elles seules, grâce à la suppression de plus de 250 millions de kilomètres qui seraient autrement parcourus en voiture; et l'optimisation d'investissements publics stimulera encore plus notre économie.

Ensemble, le projet du REM et la croissance soutenue de VIA Rail peuvent contribuer à un avenir plus durable pour le Canada en stimulant la prospérité économique et en améliorant la qualité de vie et l'environnement. Le service ferroviaire voyageurs offre une solution de rechange abordable et accessible à la voiture qui jouera un rôle important dans la lutte aux changements climatiques au Canada.

3.3.3 Stratégie du Corridor

a) Environnement stratégique

VIA Rail mène ses activités dans un contexte assorti d'un facteur de restriction inhérent : le partage de la capacité avec les trains de marchandises. En raison des problèmes de capacité, la Société ne peut offrir une solution de rechange attrayante aux déplacements en voiture. Un service ferroviaire voyageurs concurrentiel repose sur l'offre d'une infrastructure de grande qualité qui possède quatre des cinq facteurs de réussite essentiels : fréquence, fiabilité, durée du trajet et connectivité.



Il est impossible pour un service ferroviaire voyageurs qui ne repose pas sur une infrastructure fiable d'offrir une solution de rechange concurrentielle à d'autres moyens de transport.

En plus de son environnement d'infrastructure dysfonctionnel, VIA Rail souffre de deux faiblesses stratégiques majeures :

1. Un produit de remplacement sûr : la voiture

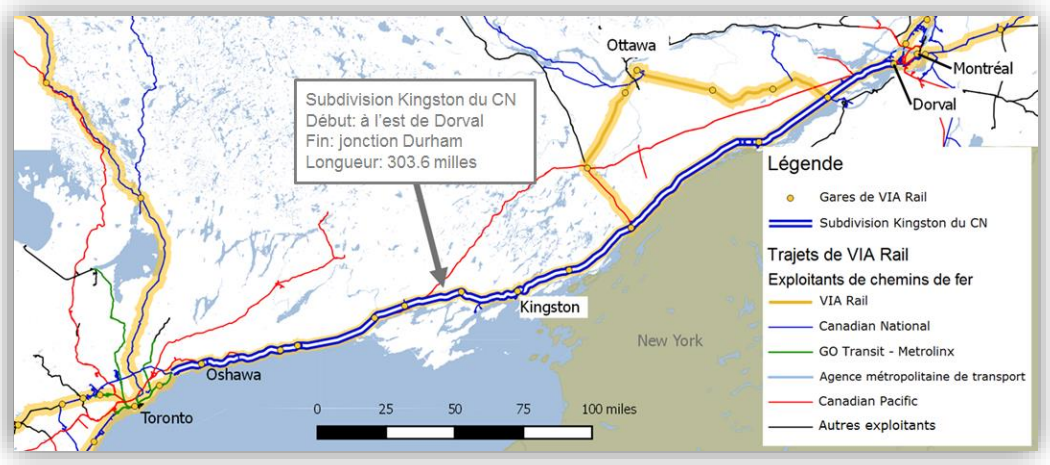
Le train a un avantage que la voiture n'a pas : l'accès au cœur du centre-ville sur une emprise sans congestion. Cet avantage a popularisé les trains de banlieue et régionaux et peut faire de même pour les trains intervilles.

Facteur essentiel de succès	**Voiture**	**Offre actuelle de VIA Rail**	**Proposition de train à grande fréquence de VIA Rail**
Commodité	Départ possible en tout temps	Départs très restreints	Départs toutes les heures
Fiabilité	Sujette à la congestion routière	Sujette à l'engorgement des voies par les trains de marchandises	Voies dédiées
Temps de déplacement	En hausse	En hausse	Réduit
Connectivité	Maximale	Restreinte par un horaire et une fiabilité sous-optimaux	Optimisée
Tarif	Coût total de possession non pris en compte dans le choix du mode de déplacement	Difficile d'augmenter les prix alors que le service se détériore	Accessible

2. Un grand fournisseur détenant un pouvoir de négociation insurmontable

Essentiellement, le CN se trouve en position de monopole en ce qui concerne le service offert à VIA Rail dans le corridor Toronto – Ottawa – Montréal : la subdivision Kingston, le chemin le plus direct et le plus court (le long du lac) entre la gare Centrale de Montréal et la gare Union de Toronto, appartient principalement au CN.

Subdivision Kingston



En tant que propriétaire de la voie, il est naturel que le CN accorde la priorité à ses trains. Comme il a été mentionné précédemment, au Canada, contrairement à ailleurs, les trains de passagers n'ont pas de priorité opérationnelle. Le CN peut donc essentiellement exercer son droit de veto ou modifier, de façon unilatérale, toute demande visant à améliorer la durée des déplacements des voyageurs et la fréquence des départs. Par conséquent, les chemins de fer hôtes sont en mesure de faire ce qui suit :

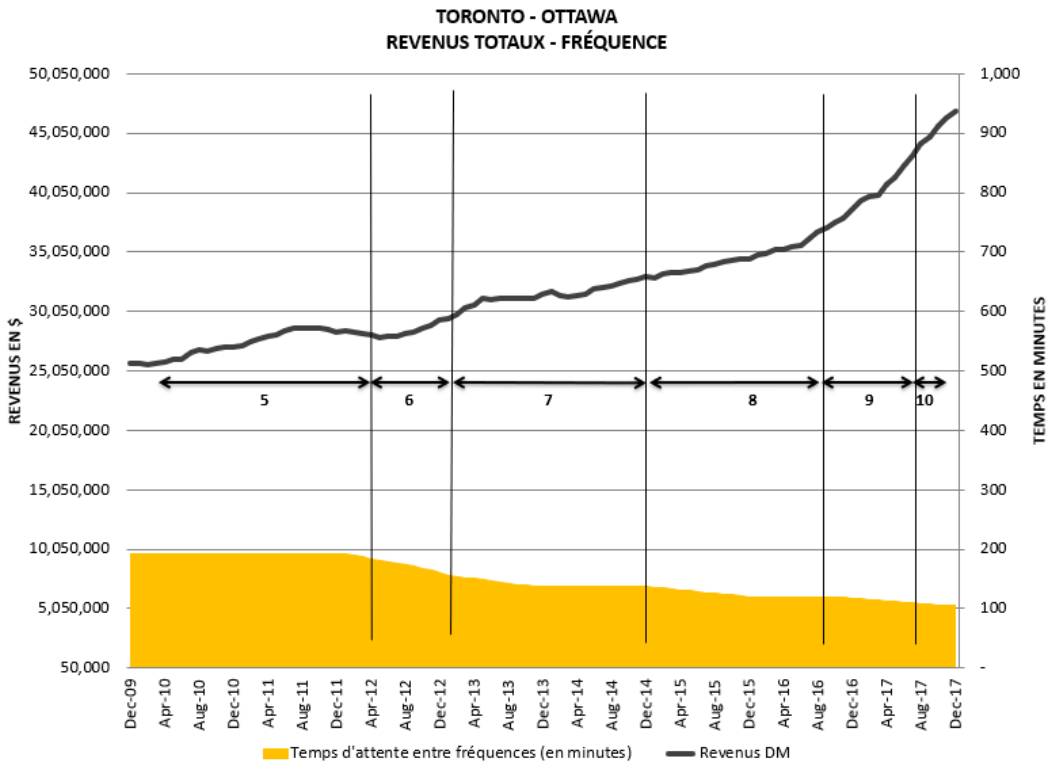
1. Imposer une prime pour les départs supplémentaires en facturant des dépenses en immobilisations pour l'amélioration de leur infrastructure, et ce, sans compensation pour les coûts d'exploitation facturés.
2. Refuser toute responsabilité en matière de performance.
3. Limiter les départs.
4. Dicter les horaires.
5. Contrôler les temps de déplacement.

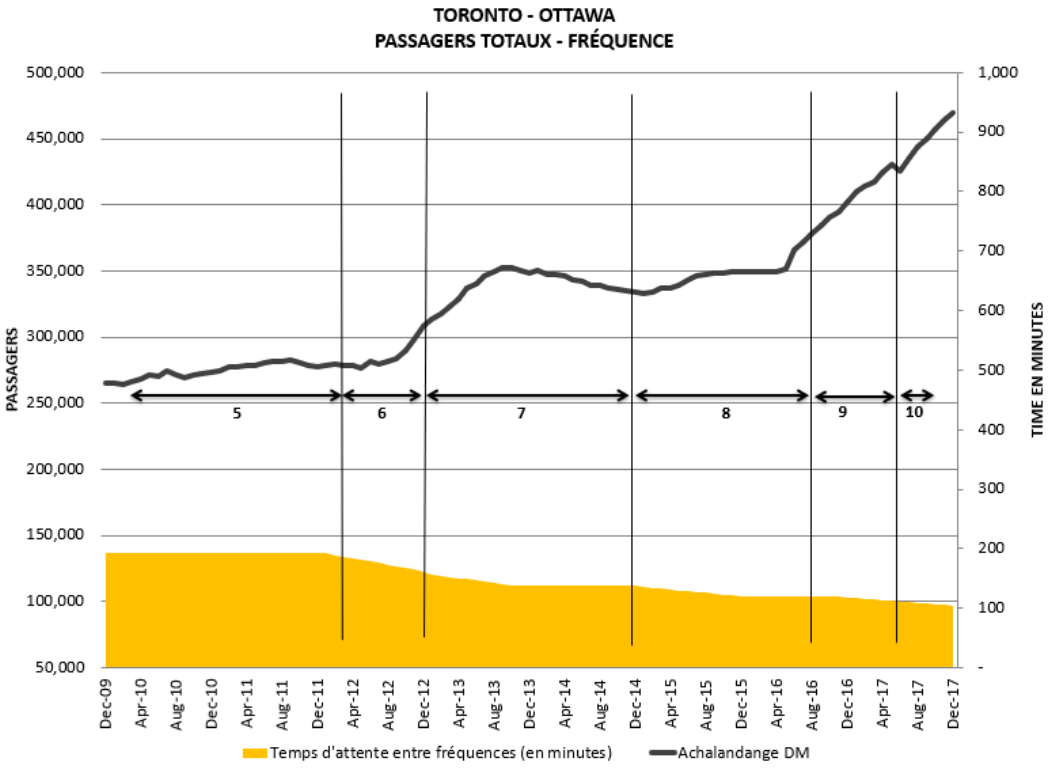
En raison du pouvoir de négociation des chemins de fer hôtes, la compétitivité des services ferroviaires voyageurs avec l'automobile s'est amoindrie, et les coûts d'exploitation et les besoins en capital ont augmenté de façon notable, entraînant ainsi un déficit croissant chez VIA Rail et des coûts supplémentaires pour le gouvernement du Canada.

b) Marché actuel : ajout de départs

L'ajout de départs a clairement un effet positif sur l'achalandage et les revenus.

Comme en témoignent les graphiques suivants, l'augmentation des départs sur la liaison Toronto – Ottawa de VIA Rail a à la fois augmenté l'achalandage et les revenus.


TORONTO - OTTAWA
REVENUS TOTAUX - FRÉQUENCE
REVENUS EN $
TEMPS EN MINUTES
50,050,000
45,050,000
40,050,000
35,050,000
30,050,000
25,050,000
20,050,000
15,050,000
10,050,000
5,050,000
50,000
1,000
900
800
700
600
500
400
300
200
100
-
5
6
7
8
9
10
Dec-09
Apr-10
Aug-10
Dec-10
Apr-11
Aug-11
Dec-11
Apr-12
Aug-12
Dec-12
Apr-13
Aug-13
Dec-13
Apr-14
Aug-14
Dec-14
Apr-15
Aug-15
Dec-15
Apr-16
Aug-16
Dec-16
Apr-17
Aug-17
Dec-17
Temps d'attente entre fréquences (en minutes)
Revenus DM


TORONTO - OTTAWA
PASSAGERS TOTAUX - FRÉQUENCE
PASSAGERS
TIME EN MINUTES
500,000
450,000
400,000
350,000
300,000
250,000
200,000
150,000
100,000
50,000
1,000
900
800
700
600
500
400
300
200
100
-
5
6
7
8
9
10
Dec-09
Apr-10
Aug-10
Dec-10
Apr-11
Aug-11
Dec-11
Apr-12
Aug-12
Dec-12
Apr-13
Aug-13
Dec-13
Apr-14
Aug-14
Dec-14
Apr-15
Aug-15
Dec-15
Apr-16
Aug-16
Dec-16
Apr-17
Aug-17
Dec-17
Temps d'attente entre fréquences (en minutes)
Achalandange DM

Le tableau ci-dessous illustre les principales caractéristiques des différentes liaisons du Corridor dans le contexte actuel.

Principales caractéristiques des liaisons

	Montréal – Ottawa	Toronto – Ottawa	Toronto – Montréal
Temps de déplacement			
Voiture*	2 h 00 min	4 h 30 min	5 h 30 min
VIA Rail**	1 h 47 min	4 h 05 min	4 h 49 min
Fréquence			
Voiture	Illimitée	Illimitée	Illimitée
VIA Rail	6	9	6
Tarif moyen* **	*43,71 $*	*63,73 $*	*69,06 $*
Tarif moyen par mille de parcours* **	*0,38 $*	*0,19 $*	*0,25 $*

** Temps de déplacement en voiture selon Google Maps.*
*** Temps de déplacement avec VIA Rail – le train le plus rapide à l'horaire.*
**** Tarifs de 2017.*

En règle générale, selon la fréquence et la durée du déplacement, la distance idéale pour le service ferroviaire voyageurs intervilles se situe entre 93 et 373 mi (150 et 600 km).

c) Orientation stratégique

Dans le corridor Québec – Windsor, VIA Rail ne pourra réaliser adéquatement son mandat si elle ne prend aucune mesure corrective.

Grosso modo, le principal problème est le suivant :

- VIA Rail offre ses services dans un environnement où les voies sont de plus en plus engorgées, ce qui mènera à une détérioration des services et du rendement financier.

Afin de revitaliser entièrement le service ferroviaire voyageurs au Canada pour qu'il soit en mesure de mieux contribuer au bien-être économique et environnemental national, il faut améliorer la viabilité financière de VIA Rail. Sa proposition de train à grande fréquence (décrit en détail à la section 7) offre une occasion concrète de transformer le rôle des services ferroviaires voyageurs au Canada, de contribuer de façon tangible aux objectifs du gouvernement et d'assurer sa viabilité financière à long terme.

En plus de cette proposition, VIA Rail a mis en place ou envisage diverses initiatives visant à freiner l'augmentation du financement public requis, par exemple :

1. Ajout de départs et d'arrêts dans les gares du corridor Québec – Windsor.
2. Acquisition potentielle de la ligne principale nord du CN entre Kitchener et London (pour un accès, un contrôle, des temps de déplacement, une fiabilité et une ponctualité accrus).
3. Adoption d'une stratégie de marche bidirectionnelle (mode de fonctionnement permettant aux trains d'être conduits par l'une ou l'autre des deux extrémités, réduisant ainsi les coûts d'exploitation et les temps d'arrêt en gare pour faire demi-tour, et optimisant l'utilisation du matériel roulant).

4. Amélioration de la rotation des trains (optimisant le recours au personnel et à la flotte de façon à mieux assortir l'offre à la demande).

Dans le Sud-Ouest de l'Ontario, VIA Rail envisage, en fonction des besoins du marché, de modifier la rotation des trains et les départs afin d'augmenter l'achalandage et les revenus tout en optimisant les structures de coûts d'exploitation et les résultats nets. Pour ce faire, elle doit optimiser les horaires, la rotation des trains ainsi que les possibilités de déplacements et de correspondances en vue d'améliorer le service aux passagers et aux localités. L'idée maîtresse est de mieux déployer les trains, les équipages et les actifs existants, de mieux gérer les coûts d'exploitation actuels et, grâce à l'ajout de trains supplémentaires, de créer des revenus supérieurs aux coûts d'exploitation. VIA Rail a également une bonne relation de coopération avec Metrolinx, ce qui peut être utile afin d'optimiser l'utilisation de l'infrastructure.

d) Options stratégiques

VIA Rail peut mettre en place l'une des deux options stratégiques suivantes :

- Maintenir le statu quo, mais renouveler la flotte.
- Mettre en place un train à grande fréquence et renouveler la flotte.

i. Maintien du statu quo, avec renouvellement de la flotte

Cette option consiste à acquérir 32 nouveaux trains bidirectionnels, totalisant 9 100 places.

Le remplacement des voitures LRC va dans le sens de la stratégie de renouvellement de la flotte à court et à long terme de VIA Rail. Les investissements initiaux seront compensés par des coûts réduits pendant le cycle de vie, des économies de coûts d'exploitation et d'entretien et une hausse des revenus. Outre l'augmentation de la fiabilité des voitures, les services offerts aux passagers ainsi que leur expérience globale seront grandement améliorés. Les avantages environnementaux de nouvelles locomotives pour la qualité de l'air aux abords du Corridor seront considérables et contribueront aux objectifs fédéraux et provinciaux en matière d'environnement.

La section 6 du présent Plan d'entreprise contient des renseignements sur la stratégie de renouvellement de la flotte de VIA Rail.

ii. Service ferroviaire à grande fréquence avec renouvellement de la flotte

VIA Rail a proposé un plan de quatre milliards de dollars pour obtenir un service de TGF dans le corridor Windsor – Québec, surtout entre Toronto, Ottawa, Montréal et Québec. Comme l'a indiqué le gouvernement du Canada dans son budget de 2016, *Assurer la croissance de la classe moyenne* : « VIA Rail a élaboré un projet de service ferroviaire à fréquence élevée et utilisant des voies dédiées dans le corridor Québec – Windsor. Ce projet permettrait d'accroître la fréquence du service, d'assurer un plus grand respect des horaires et de réduire le temps de déplacement. »

Autre avantage : ce projet d'infrastructure tirerait profit de l'investissement lié au renouvellement de la flotte du Corridor.

Le projet de TGF contribuerait à la croissance de la classe moyenne, dont a parlé le gouvernement dans son discours du Trône de 2015. De plus, il permettrait d'accroître la distance parcourue par les trains à destination des secteurs métropolitains, ce qui faciliterait l'accession à la propriété « à l'extérieur de la ville » tout en maintenant les emplois dans les villes. À elle seule, la construction d'une voie dédiée et de l'infrastructure de TGF générerait 50 000 années-personnes de travail.

La section 7 du présent Plan d'entreprise contient des renseignements détaillés relatifs à la proposition de la Société.

iii. Autres initiatives stratégiques et tactiques

VIA Rail continue de mettre en place de nouvelles stratégies pour améliorer ses services actuels. Comme il a été mentionné précédemment, la croissance des revenus a été, et continue d'être, le résultat de l'introduction de nouveaux trains directs et d'un mode de fonctionnement bidirectionnel, de l'amélioration de l'offre de services ainsi que des autres initiatives présentées à la section 3.1.

En outre, VIA Rail mettra en place des stratégies qui offriront aux clients, aux employés et aux collectivités une expérience personnalisée et authentique en tirant profit des informations contenues dans les données, en offrant du contenu adapté et en proposant un milieu de travail personnalisable aux employés.

La Société a également l'intention d'investir stratégiquement dans ses gares afin d'améliorer l'accessibilité, l'intermodalité, la mobilité durable et l'expérience ferroviaire de la clientèle.

En remplaçant ou en mettant à niveau les actifs qui ont atteint la fin de leur cycle de vie et en tirant profit de la technologie dans les trains, les gares les centres de maintenance et les systèmes, il sera possible d'améliorer le rendement opérationnel de la Société, et ainsi d'offrir un service fluide et sécuritaire.

3.4 Liaisons régionales et longs parcours

Les trains longs parcours de VIA Rail offrent un produit mixte visant à desservir le marché touristique des voitures-lits, qui s'apparente au segment du tourisme de croisière, de même qu'à offrir un service intervilles reliant les localités le long des trajets. VIA Rail exploite deux trains longs parcours : le *Canadien,* entre Toronto et Vancouver, et l'*Océan,* entre Montréal et Halifax.

La classe Voitures-lits s'adresse aux voyageurs qui souhaitent découvrir les paysages canadiens à un rythme paisible. La situation mondiale et la dépréciation du dollar canadien offrent actuellement des conditions favorables pour ces services.

La Société offre des services élargis aux collectivités autochtones partout au Canada, dont de nombreuses pour lesquelles le train est, dans bien des cas, le seul mode de transport de passagers et de marchandises viable ou fiable. Les liaisons longs parcours, régionales et en régions éloignées de VIA Rail desservent 192 réserves de Premières Nations partout au Canada.

Malheureusement, le 9 juin 2017, la Société a dû suspendre indéfiniment la liaison vers Churchill en raison de l'état de l'infrastructure. Celle-ci sera rétablie quand la voie ferrée aura été réparée et inspectée.

C'est OmniTRAX qui a informé VIA Rail de cette interruption sur la liaison entre Amery (au Nord-Est de Gilliam, au Manitoba) et Churchill (au Nord du Manitoba). VIA Rail communique donc avec les clients qui ont réservé un siège sur les trains concernés, mais aucune solution de transport de rechange n'est proposée. Elle rétablira cette liaison lorsque la voie ferrée sera remise en service à l'issue d'une inspection.

3.4.1 Le *Canadien*

Rendement financier de 2013 à 2017

a) Revenus

De 2013 à 2017, les revenus du *Canadien* ont augmenté de 62,1 % principalement en raison de la popularité de la classe Voitures-lits Prestige et de l'augmentation des tarifs en 2014. L'achalandage, qui avait atteint un sommet de 112 000 passagers en 2012, a toutefois décliné graduellement pour atteindre 93 000 en 2016. Cette diminution est attribuable à l'élimination de certains départs et à la détérioration de la ponctualité des trains. Malgré la ponctualité de plus en plus déficiente (passage du taux de ponctualité de 54 % en 2016 à 8 % en 2017), l'achalande a recommencé à augmenter en 2017, atteignant

105 000 passagers, en particulier grâce à la popularité de la carte Canada 150 pour les jeunes. Cette année-là, le *Canadien* a généré 63,8 millions de dollars de produits voyageurs.

b) Charges variables

De 2013 à 2017, les charges variables du *Canadien* ont augmenté de 18,4 %, en raison de la hausse des coûts d'indemnisation (due principalement à la piètre ponctualité des trains) et de l'inflation.

c) Marge sur coût variable et efficacité

De 2013 à 2017, la marge sur coût variable du *Canadien* s'est grandement améliorée, passant de -14,9 millions à 0,8 million de dollars. Le ratio d'exploitation a grimpé de 74 % en 2013 à 101 % en 2017. Cette hausse est en partie attribuable à un climat plus propice pour le tourisme canadien, mais également à l'ajout de produits à valeur ajoutée, comme le produit Prestige, qui cible directement les passagers de grande valeur.

d) Problèmes d'exploitation

À l'exception des 12 voitures Prestige nouvellement rénovées, le *Canadien* fonctionne avec une flotte vieillissante de voitures AES 1 âgées de plus de 60 ans et n'ayant subi aucune restauration depuis le début des années 1990. La section 6 contient davantage d'information sur la flotte de trains de VIA Rail.

Le tableau suivant présente le taux de ponctualité (retards de moins d'une heure) du *Canadien* au cours des dernières années

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taux de ponctualité	84 %	84 %	74 %	70 %	60 %	33 %	38 %	54 %	8 %

Mois	Ponctualité direction Ouest (#001)	Ponctualité direction Est (#002)	Retard Maximal (heures)		Retard Moyen (heures)	
			Train 001	Train 002	Train 001	Train 002
Novembre 2017	0%	0%	13	17	9	11
Décembre 2017	0%	11%	26	16	17	10
Janvier 2018	0%	0%	43	33	29	19
Février 2018	0%	13%	37	22	21	12
Mars 2018	0%	0%	26	15	20	15

Depuis 2010, la ponctualité du *Canadien* s'est radicalement détériorée, celui-ci accusant parfois des retards de 43 heures. Quatre-vingt-cinq pour cent des retards sont attribuables à l'engorgement des voies du CN. De 2016 à 2017, le nombre de minutes de retard occasionné par les trains du CN a augmenté de 47 %. La tendance fluctue en fonction des déplacements des wagons de marchandise : diminution de 10 % et augmentation de 11 % en 2016 et 2017, respectivement.

> *« La fiabilité du Canadien »*
>
> ●○○○○ Commentaire publiée il y a 1 semaine
>
> Au Canada, les trains de marchandises ont priorité sur les trains de passagers, ce qui peut parfois provoquer des retards importants. Nous devions partir de Jasper à 14 h le 17 août 2017 pour nous rendre à Vancouver à bord du prestigieux *Canadien*. Cependant, on nous a avertis la veille que le train avait 14 heures de retard. Il paraît que c'était un problème fréquent cet été, alors méfiez-vous! Heureusement, nous avons réussi à trouver une solution de rechange (transport routier).

Ces retards ont causé d'importants problèmes pour les touristes qui utilisent le *Canadien* avant de faire une correspondance avec des bateaux de croisière ou pour atteindre leur prochaine destination. Le manque de fiabilité est l'un des principaux commentaires négatifs dans les médias sociaux qui ont trait aux voyages. Puisqu'il s'agit du produit phare de VIA Rail, une mauvaise fiabilité pourrait également présenter le tourisme au Canada sous un mauvais jour. Pour pallier la situation, VIA Rail recommande aux passagers qui réservent une place sur le *Canadien* d'éviter de prévoir une correspondance le jour de leur arrivée. Cette situation compromet manifestement l'expérience et la satisfaction des clients, et a des conséquences sur la santé et le bien-être du personnel travaillant à bord des trains, dans les gares et dans les équipes d'entretien du matériel roulant.

> *« Méfiez-vous de VIA Rail! »*
>
> ●○○○○ Commentaire du 25 septembre 2017 sur l'application mobile
>
> J'écris ces lignes en attendant un train de VIA Rail qui doit m'amener de Jasper à Vancouver. Il a maintenant 18 heures de retard! Il n'y pas de problème mécanique : les voies ferrées sont simplement accaparées par des trains de marchandises.
>
> Si vous songez à utiliser VIA Rail, je vous conseille de bien lire les petits caractères et de ne pas planifier une correspondance le jour de votre voyage en train.
>
> Je n'utiliserai plus jamais ce « service ». Si vous avez une solution de rechange, je vous suggère de l'envisager.
>
> Je n'en reviens pas qu'un pays industrialisé puisse avoir des trains aussi peu fiables.

> *« Un chemin de fer cauchemardesque »*
>
> ●○○○○ Commentaire du 25 septembre 2017 sur l'application mobile
>
> Nous avions réservé des billets d'Edmonton à Harper, et de Prince George à Prince Rupert. Le premier train avait un retard de 12 heures; on ne pouvait même pas nous confirmer qu'il serait là avant minuit. Le deuxième train avait au moins 3 heures de retard. Dans les deux cas, on a laissé faire. On a appris par la suite que VIA Rail utilise les voies ferrées du CN, qui accorde plus d'importance à la marchandise qu'aux êtres humains. Sans parler du fait que ses actionnaires sont majoritairement américains. Tout ce que les employés de la billetterie de la gare ont pu faire, c'est s'excuser en nous disant que ça arrivait tout le temps. Et à cela s'ajoutent cette année les inondations dans l'Est et les feux de forêt dans l'Ouest… Le gouvernement canadien devrait avoir honte de son précieux chemin de fer.

Ce n'est pas la première fois que le *Canadien* affiche une piètre ponctualité. En 2009, VIA Rail a dû ajouter une nuit au trajet, se donnant ainsi plus de marge de manœuvre pour les correspondances. Malgré tout, la ponctualité du train a continué à se détériorer au fil du temps.

Le 25 mai 2018, deux départs du *Canadien* ont été annulés dans le but de mettre fin à une série de retards excessifs, ce qui a rendu encore plus urgentes la recherche et la mise en œuvre de solutions.

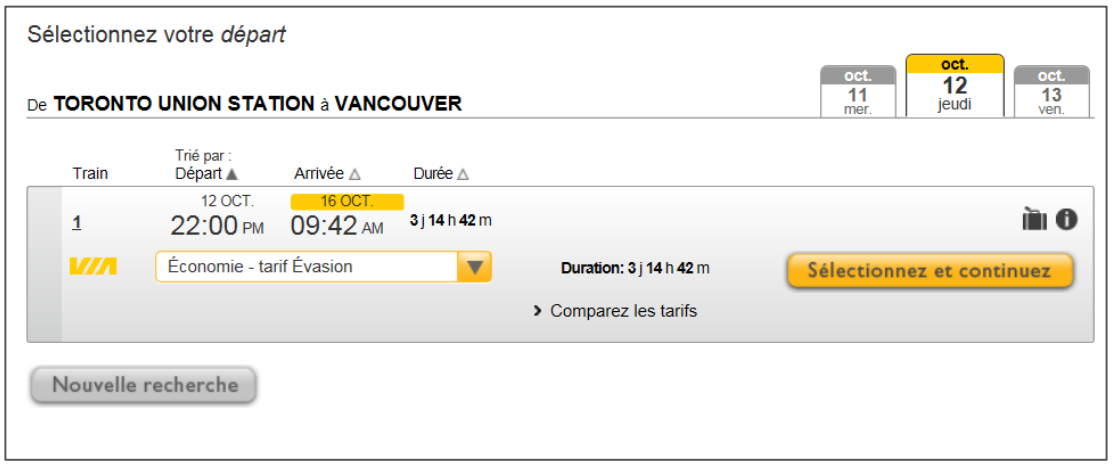
Par conséquent, comme le proposait le CN, VIA Rail a modifié l'horaire du train 2 (Vancouver – Toronto) en y ajoutant neuf heures de déplacement et en rallongeant d'une heure les temps d'arrêt aux gares de Winnipeg et de Jasper pour les trains circulant tant vers l'est que vers l'ouest.

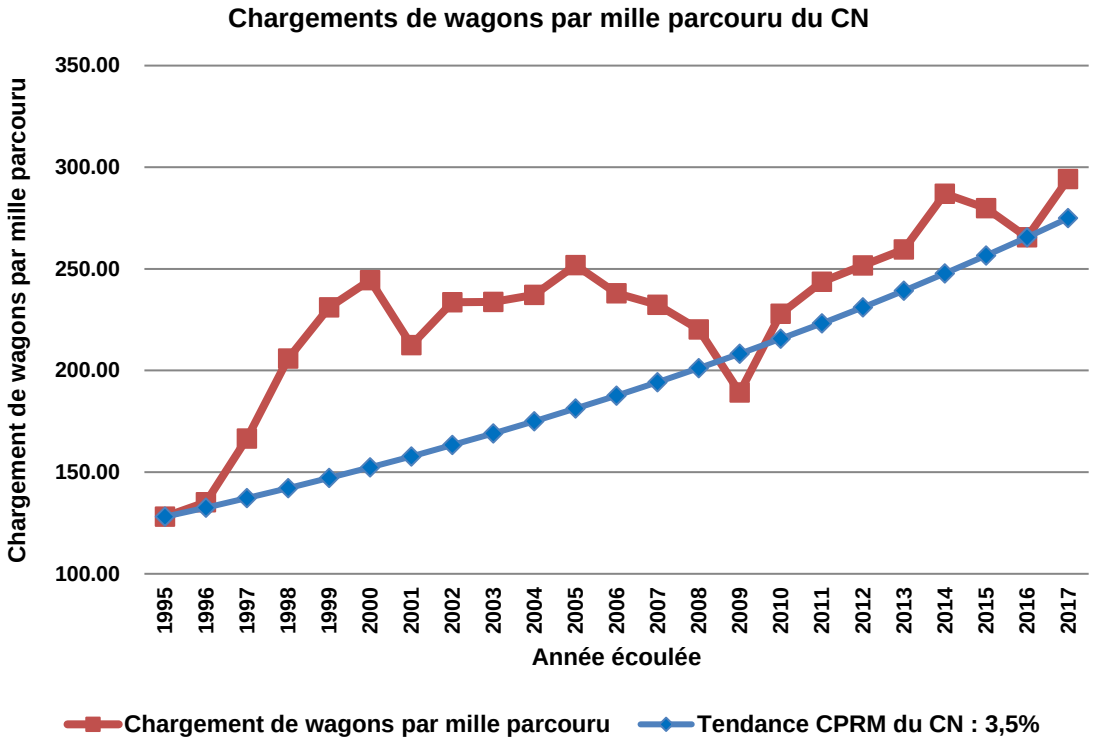
Les nouveaux horaires sont entrés en vigueur le 26 juillet pour le train 1 et le 27 juillet pour le train 2. Bien entendu, VIA Rail surveillera de près la ponctualité du *Canadien* après l'application de ces mesures.

Train 001	**Train 002**
• Départ de Toronto à 22 h (aucun changement) • Augmentation du temps de déplacement : arrivée à Vancouver à 18 h (au lieu de 9 h 42)	• Départ de Vancouver à 12 h (au lieu de 20 h 30) • Augmentation du temps de déplacement : arrivée à Toronto à 14 h (au lieu de 9 h 30)

Notons parmi les autres mesures d'atténuation envisagées : une plage d'arrivée optimale qui permet au train de faire demi-tour la même journée; l'ajout d'employés des services techniques (mécaniciens à bord des trains) pour accélérer encore davantage les demi-tours; l'embauche d'employés pour atteindre un nombre qui tient compte des retards persistants; la mise en place d'un Plan de repos; et la formation des agents de gare sur les nouveaux protocoles.

Sans amélioration de la ponctualité des trains, VIA Rail ne peut offrir efficacement des liaisons essentielles, ce service n'étant plus un mode de déplacement viable entre Winnipeg, Saskatoon, Edmonton, Jasper et Vancouver et dans leurs environs. Le manque de fiabilité des trains creuse le fossé entre les voyageurs très tributaires des horaires et les touristes qui le sont moins. Ainsi, depuis un certain temps, VIA Rail conseille aux passagers de ne pas prévoir de correspondances la même journée.





Comme il n'y a que trois départs par semaine durant la haute saison et deux pendant la basse saison, la fréquence du *Canadien* n'est pas suffisamment élevée pour offrir une mode de déplacement viable sur les marchés intervilles et régionaux entre Winnipeg, Saskatoon, Edmonton, Jasper et Vancouver et dans leurs environs. En outre, il ne dessert pas les grandes villes de Regina et de Calgary.

Comme l'indique le sommaire, en raison de problèmes d'exploitation concernant la société ferroviaire hôte, l'un des voyages du *Canadien* en haute saison, entre Toronto et Edmonton, sera partiellement suspendu

en 2019. La prestation de services ferroviaires voyageurs est une responsabilité conjointe de VIA Rail et du CN, en tant que propriétaire d'infrastructure. Cependant, VIA Rail ne peut remplir son mandat qu'en étroite collaboration avec ce dernier. Les mesures proposées aux présentes sont le fruit d'une concertation avec le CN et se veulent une solution à l'actuel déficit de capacité de l'infrastructure dans l'Ouest canadien.

Rappelons que le *Canadien* a connu des problèmes de ponctualité, ses retards ayant atteint 43 heures, de sorte que la situation est devenue intenable. Lors d'une réunion tenue le 30 mai entre les directions du CN et de VIA Rail dans le but de trouver une solution, le CN a évoqué la possibilité de suspendre un voyage du *Canadien* durant la haute saison de 2019 en raison de l'augmentation de l'engorgement des voies (accroissement des expéditions de céréales et de pétrole) et des programmes de grands travaux d'infrastructure qu'il entreprendrait, principalement entre Winnipeg et Edmonton, pour accroître la capacité de circulation ferroviaire.

Le 16 août, VIA Rail et le CN ont convenu, en principe, de suspendre partiellement un troisième voyage du *Canadien* en haute saison, entre Toronto et Edmonton, jusqu'à ce que les problèmes de capacité soient réglés. Cette mesure permettra de maintenir le troisième voyage dans les Rocheuses et de préserver les relations avec les voyagistes.

3.4.2 L'*Océan*

Rendement financier de 2013 à 2017

a) Revenus

De 2013 à 2017, l'achalandage de l'*Océan* a diminué de 14,6 %, mais ses revenus ont augmenté de 20,8 %. La moyenne de milles par passager a également augmenté de 6,0 %, passant de 504 à 534 mi (811 à 859 km), ce qui reflète une baisse de l'utilisation pour les déplacements intervilles locaux. En 2017, l'*Océan* a généré 10,4 millions de dollars de revenus et a transporté environ 79 000 passagers, dont environ 20 000 ont voyagé en classe Voitures-lits et 59 000 en classe Économie.

b) Charges variables

De 2013 à 2017, les charges variables de l'*Océan* ont augmenté de 17,4 % en raison de la hausse des coûts d'indemnisation et de l'inflation.

c) Marge sur coût variable et efficacité

La marge sur coût variable négative de l'*Océan* s'est modérément détériorée durant cette période, passant de 10,5 millions à 12,0 millions de dollars (+14,0 %).

d) Problèmes d'exploitation

Comme l'indique le sommaire, VIA Rail poursuivra l'élaboration d'un plan d'exploitation pour assurer la continuité du service après le 1er novembre 2020. Au cours des dix dernières années, l'infrastructure ferroviaire entre Campbellton et Moncton s'est dégradée au point de menacer la liaison de l'*Océan*. Le CN a annoncé son intention d'interrompre les services ferroviaires au Nord du Nouveau-Brunswick en abandonnant un tronçon de la subdivision Newcastle, qu'il a finalement ajouté à sa liste de services interrompus, conformément au processus d'abandon d'une voie défini dans la *Loi sur les transports au Canada.*

En janvier 2014, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a annoncé un investissement de 25 millions de dollars dans l'amélioration de l'infrastructure ferroviaire de la subdivision Newcastle afin de maintenir le service sur les tronçons nord et sud du chemin de fer pour les clients des trains de transport de marchandises actifs. En retour, le CN s'est engagé à dépenser un montant comparable sur une période de 15 ans sur la même portion d'infrastructure ferroviaire.

Bien que cette entente assure la continuité des services ferroviaires de transport de marchandises dans le Nord du Nouveau-Brunswick, le tronçon de 44 mi (71 km) de la subdivision Newcastle entre Bathurst et Miramichi ne devait pas faire l'objet de travaux de mise à niveau et serait abandonné « en raison des investissements importants nécessaires au maintien de la ligne et du peu d'achalandage sur ce tronçon » (communiqué de presse du CN et du Nouveau-Brunswick, 24 janvier 2014).

Après un examen et une évaluation de solutions de rechange, il a été décidé que VIA Rail investirait un montant alors estimé à 10,2 millions de dollars dans l'infrastructure et la réparation des ponts de ce tronçon, afin de préserver le service ferroviaire voyageurs existant de l'*Océan.* VIA Rail et le CN ont signé un protocole d'entente le 9 mai 2014, et les travaux ont débuté. La réduction du temps de déplacement de 30 minutes initialement prévue ne s'est finalement pas concrétisée.

Le montant estimatif de 10,2 millions de dollars était fiable, sauf pour les travaux sur les parties submergées des deux ponts aux points milliaires 62,2 et 63,0, près de Miramichi, dont le montant pouvait changer à la suite de leur inspection. Depuis, le CN a révisé l'estimation des coûts pour ces travaux de réparation, qui s'élèvent aujourd'hui à environ 18,2 millions de dollars.

VIA Rail a entamé des pourparlers avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick sur la possibilité de partager les coûts supplémentaires, mais ils n'ont pas abouti. La fin des travaux est prévue pour novembre 2019.

VIA Rail explore aussi la possibilité d'acquérir toute la subdivision Newcastle, dont la longueur totalise 172,3 mi (277 km) avec une petite partie de la subdivision Mont-Joli. L'achat et le contrôle de cette subdivision seraient avantageux puisqu'ils pourraient améliorer les temps de déplacement et rendre possible la mise en place d'une liaison intervilles dans l'est, de Halifax à Campbellton.

Si l'*Océan* a pu conserver une ponctualité respectable, le nombre de départs est passé de six allers simples par semaine à trois. En raison de cette diminution, l'*Océan* n'offre pas un mode de transport adéquat pour les déplacements sur les marchés intervilles et régionaux.

VIA Rail analyse actuellement la possibilité d'établir une liaison intervilles dans le corridor Est, d'Halifax à Campbellton, tel que décrit en détail la section 3.4.4.

3.4.3 Liaisons régionales

Rendement financier de 2013 à 2017

a) Revenus

En juin 2017, VIA Rail a dû suspendre indéfiniment la liaison vers Churchill en raison de l'état de l'infrastructure, ce qui a provoqué une importante diminution des revenus, qui sont passés de 5,8 millions à 3,8 millions de dollars (-33,2 %) de 2013 à 2017. Après avoir pris connaissance à la fin de 2014 et au début de 2015 des commentaires des collectivités, VIA Rail a adapté ses liaisons régionales afin qu'elles répondent mieux aux besoins de ses clients. Ainsi, de 2014 à 2015, les produits voyageurs ont augmenté pour la première fois en cinq ans de 0,8 million (19,8 %), et encore une fois de 0,4 million de dollars (9,6 %) de 2015 à 2016.

b) Charges variables

Pour la période de 2013 à 2017, les charges ont diminué de 2,6 millions de dollars (9,5 %), principalement en raison de l'interruption du service vers Churchill.

c) Marge sur coût variable et efficacité

Malgré la chute importante des revenus, la marge sur coût variable négative a légèrement diminué durant cette période, passant de 21,8 millions à 21,1 millions de dollars (3,2 %).

d) Problèmes d'exploitation

VIA Rail a suspendu les liaisons Victoria – Courtenay (depuis 2011) et Matapédia – Gaspé (depuis 2013) pour des raisons de sécurité à cause du mauvais état de l'infrastructure ferroviaire. Pour ce qui est de la liaison Victoria – Courtenay, c'est le propriétaire de l'infrastructure, la Island Corridor Foundation, qui est responsable de sa restauration. L'infrastructure de la liaison Matapédia – Gaspé appartient quant à elle à la Société du chemin de fer de la Gaspésie (SCFG), qui a été achetée par le gouvernement du Québec en mai 2015.

La reprise du service aura lieu uniquement lorsque les travaux d'infrastructure seront terminés et que VIA Rail sera convaincue que le service est sécuritaire et qu'il est possible pour les trains de circuler à des vitesses raisonnables et de respecter les horaires et les correspondances (pour Gaspé).

3.4.4 Orientation stratégique

a) Stratégies longs parcours

L'*Océan* et le *Canadien* ne représentent pas une proportion importante des départs de VIA Rail, mais représentent par contre des portions considérables des coûts d'exploitation, de la flotte, du besoin en personnel et du déficit de VIA Rail.

Ces trains servent :

- les touristes canadiens et internationaux attirés par les vues spectaculaires, les voitures-lits et (dans le cas du *Canadien*) les voitures-lits, les voitures panoramiques et les voitures-restaurants patrimoniales de style Art déco, unique en leur genre;
- les voyageurs régionaux et intervilles, dont bon nombre habitent dans des régions éloignées où les routes ne sont pas ouvertes à l'année, où les conditions routières pour les déplacements en voiture privée ou en autobus ne sont pas sécuritaires ou encore qui doivent passer de longues heures sur les routes;
- dans une bien moindre mesure, les voyageurs intervilles sur une longue distance qui ne peuvent ou ne veulent pas voyager en avion.

VIA Rail évalue actuellement les changements stratégiques à apporter aux liaisons longs parcours.

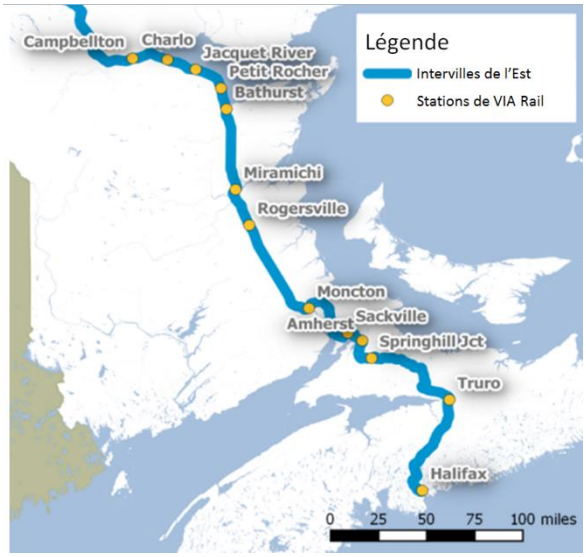
En segmentant et en adaptant ces services adéquatement pour mieux répondre à la demande de ces marchés de touristes et de voyageurs régionaux et intervilles, tout en misant sur l'attrait particulier du caractère iconique et du matériel roulant du *Canadien,* VIA Rail pourrait mieux servir les Canadiens.

VIA Rail continue également d'envisager des parcours utilisant les meilleurs itinéraires du CN et du CP du point de vue des clients, comme celui du CP qui longe la rive nord pittoresque du lac Supérieur.

i. Départs intervilles de l'Est

En 2012, le nombre de départs de l'*Océan* a été réduit de six à trois par semaine. En raison de cette diminution, l'*Océan* ne constitue pas un mode de transport adéquat pour les déplacements sur les marchés

intervilles et régionaux comme ceux desservant Québec et Rivière-du-Loup, Campbellton, Moncton et Halifax.



VIA Rail examine actuellement la possibilité d'établir une liaison intervilles dans le corridor de l'Est, d'Halifax à Campbellton, ce qui comblerait le manque de départs provoqué par cette réduction et qui profiterait aux voyageurs locaux. Cette initiative dépend des travaux de réfection de l'infrastructure et des mises à l'essai du matériel par le chemin de fer hôte.

Rappelons que le service ferroviaire voyageurs est important pour les collectivités de Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick, comme l'illustre cet extrait de l'Examen de la *Loi sur les transports au Canada* (LTC) :

« Les services ferroviaires voyageurs peuvent être la seule option de transport viable pour bon nombre de résidents vivant dans des collectivités en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick. La nécessité de ce service ferroviaire voyageurs est de plus en plus sérieuse en raison de la population vieillissante dans le Canada atlantique qui dépend grandement des services de transport en commun. Nous recommandons que la LTC comprenne une disposition appropriée qui engagerait le gouvernement fédéral à garantir le niveau de service existant comme un minimum et fournirait les ressources appropriées à VIA Rail pour continuer de poursuivre et de mettre en œuvre de nouvelles initiatives pour remettre le service à neuf. » – Ministres des Transports de l'Atlantique. *Mémoire dans le cadre de l'Examen de la LTC,* le 23 janvier 2015.

Selon une étude d'infrastructure, les coûts de mise à niveau préliminaires sont estimés à 6,3 millions de dollars. Par ailleurs, les résultats finaux des mises à l'essai des autorails diesel (RDC) effectuées sur la subdivision Newcastle sont concluants : tous les systèmes d'avertissement des passages à niveau se sont déclenchés comme prévu. Au début de février 2018, le CN a répondu que les RDC seraient autorisés à circuler à la vitesse des trains de passagers sur les subdivisions Springhill et Bedford.

ii. Liaison intervilles régionale de Sudbury à Winnipeg

Les liaisons Vancouver – Toronto et Montréal – Halifax de VIA Rail comprennent l'aller-retour hebdomadaire entre Winnipeg et la gare de Sudbury Junction et offrent principalement une liaison régulière qui assure que les niveaux de service actuels soient maintenus à trois départs par semaine pendant la saison haute et à deux départs par semaine pendant la saison basse. Pour les quelques passagers qui voyagent dans la classe Voitures-lits, cette option serait toujours offerte.

Cette nouvelle liaison régionale en partance de Winnipeg et de la gare de Sudbury Junction réduirait considérablement les retards pour les voyageurs, car il éliminerait le retard cumulé ailleurs sur l'itinéraire du *Canadien.* Même si VIA Rail ne peut en prédire la ponctualité, son expérience sur le chemin principal du CP – parallèle à celle-ci et où elle offre la liaison en région éloignée Sudbury – White River – porte à croire qu'il est possible d'éliminer les longs retards réguliers en apportant des modifications à l'horaire.

b) Stratégies régionales

Dans le cadre de son mandat, VIA Rail assure le service aux régions difficilement accessibles par d'autres modes de transport. Ainsi, les marchés potentiels et le contexte concurrentiel sont restreints et ne représentent que 1,2 % des revenus de VIA Rail. Historiquement, ces services n'ont subi que peu de changements sauf en cas d'abandon de voies. Toutefois, VIA Rail s'est efforcée, et continue de s'efforcer, de rencontrer des représentants clés des localités afin de comprendre les besoins des usagers actuels et

potentiels qui comptent sur ces services. VIA Rail a amélioré de façon proactive ces services et entend appuyer les collectivités qu'elle sert en maintenant ces services. Ces localités accordent beaucoup d'importance au service offert par la Société, et, grâce à ces améliorations et à ces initiatives, les revenus ont augmenté de 9,5 % en 2015, dans la foulée de la hausse de 20 % en glissement annuel de 2014. Il sera toutefois impossible d'obtenir à nouveau de tels résultats vu l'interruption de la liaison vers Churchill.

L'*Océan* offre des services de transport vers les régions rurales du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse, qui utilisent ces services pour accéder à des centres régionaux (Moncton et Halifax) et des localités avoisinantes. Le service passe également à proximité de plusieurs réserves de Premières Nations.

Un examen des tendances de déplacement des passagers de l'*Océan* permet de cerner deux segments de marché des déplacements : les voyageurs qui parcourent de longues distances entre les Maritimes et le centre du Canada (Campbellton – Halifax ↔ Montréal – Québec) et les voyageurs régionaux (Campbellton – Moncton ↔ Halifax) qui restent dans les Maritimes.

Pour les voyageurs régionaux qui n'utilisent pas les voitures-lits, une flotte réduite avec sièges diminuerait les coûts d'exploitation, ce qui permettrait d'augmenter le nombre de départs. Ce service serait plus attrayant pour les voyageurs régionaux, puisqu'il serait offert quotidiennement (si combiné aux liaisons Vancouver – Toronto et Montréal – Halifax) dans les Maritimes.

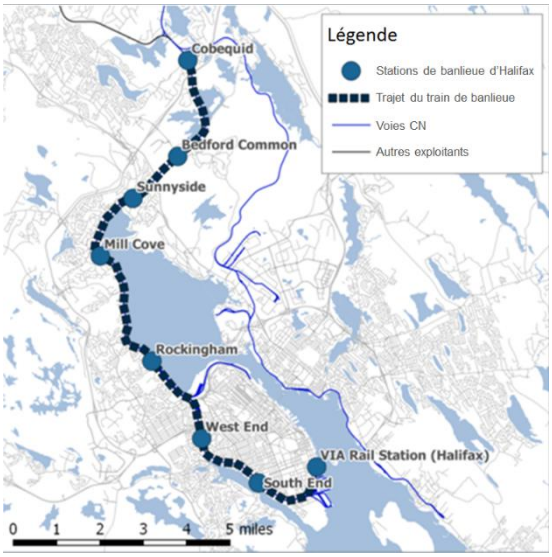
c) Train de banlieue de la Municipalité régionale d'Halifax

En 2014, la Municipalité régionale d'Halifax (MRH) a retenu les services du cabinet d'experts-conseils ferroviaires CPCS Transcom afin qu'il mène une étude de faisabilité d'un train de banlieue. L'étude, achevée au printemps 2015, faisait état de différentes options, dont les estimations des dépenses en immobilisations requises variaient de 26 millions à 45 millions de dollars, et celles des coûts d'exploitation annuels, entre 14 millions et 16 millions de dollars.

La MRH, avec qui VIA Rail avait déjà discuté du projet de service régional proposé au Canada atlantique, a demandé un examen de l'étude de faisabilité conduite par CPCS Transcom. Après qu'on les ait informés du projet à l'automne 2015, les élus de la MRH ont demandé à VIA Rail d'examiner le rapport.

VIA Rail en a conclu que le service de train de banlieue pourrait être offert à moindre coût que celui proposé dans l'étude de CPCS Transcom, à condition d'apporter des ajustements à l'itinéraire et au plan d'exploitation. La Société serait bien placée pour fournir des services d'entretien et opérationnels pour les trains de banlieue à Halifax en mettant à profit son infrastructure et ses ressources existantes. Elle pourrait ainsi optimiser ses actifs existants, partager les coûts de ses autres services ferroviaires dans la région et générer des revenus. La MRH profiterait quant à elle de coûts d'exploitation réduits et de l'expertise opérationnelle de VIA Rail. Il est entendu que la MRH couvrirait les dépenses en immobilisations et les coûts d'exploitation.

VIA Rail a rencontré la MRH pour évaluer un programme pilote de trois ans qui établirait un service de trains de banlieue entre la gare d'Halifax de VIA Rail et Windsor Junction. Des frais d'accord de service ferroviaire seraient imposés par passage. Ce service serait tributaire d'une entente avec le CN pour assurer une fréquence adéquate. VIA Rail pourrait fournir des voitures RDC (autorails diesel; unités multiples autopropulsées au diesel qui n'ont pas besoin d'une locomotive) comme elle l'a fait pour la liaison Victoria – Courtenay.



VIA Rail exploiterait le service de train de banlieue au nom de la Municipalité régionale d'Halifax, qui en serait propriétaire et bailleuse de fonds. VIA Rail n'est pas le promoteur du projet, mais répond à la demande d'aide de la MRH afin d'instaurer un service de train de banlieue pour les habitants d'Halifax.

Comme l'indique la section 2.3.4, VIA Rail possède une vaste expertise en exploitation de trains de banlieue, notamment grâce au service de maintenance et d'entretien courant qu'elle offre au West Coast Express à Vancouver.

3.5 Autres revenus et charges

3.5.1 Revenus et charges semi-variables et fixes

Le déficit d'exploitation de VIA Rail avant les coûts liés aux régimes de retraite est passé de 235,5 millions en 2016 à 231,9 millions de dollars en 2017 (-1,5 %). Pour en savoir plus, consulter l'annexe 1.

3.5.2 Dépenses en immobilisations

Matériel roulant

Après l'acquisition de la flotte du Corridor décrite à la section 6, le plus important projet de VIA Rail touchant le matériel roulant est la remise à neuf de ses véhicules patrimoniaux. Appelé « Programme de modernisation des véhicules patrimoniaux », ce programme vise à moderniser la flotte vieillissante de voitures AES et à préserver le nombre actuel de sièges dans le Corridor jusqu'à la mise en service des nouveaux trains.

L'intérieur de 17 voitures AES sera remis à neuf et reconfiguré pour répondre aux besoins en sièges et en accessibilité que satisfaisaient auparavant les voitures LRC mises hors service. Ces voitures seront appelées « AES 3 ». Le contrat de travaux est en cours d'exécution; il a été attribué à Bombardier Transport le 3 avril 2018.

De plus, l'intérieur de 25 autres voitures AES sera restauré, sans reconfiguration, et leurs systèmes seront aussi complètement repensés pour faire office de protection secondaire des capacités en cas d'imprévu. Le cycle de vie de ces voitures s'étendra bien au-delà du Plan de protection des capacités, et elles demeureront un atout pour les liaisons longs parcours une fois ce plan arrivé à terme.

Par ailleurs, VIA Rail effectue – ou planifie – la modernisation de l'intérieur, des systèmes essentiels et des cuisines de ses voitures-restaurants, de ses voitures Château et de ses voitures Skyline.

Le Centre de maintenance de Montréal (CMM) prépare diverses mises à niveau pour les 33 voitures AES 2 des classes Affaires et Économie, notamment la modernisation ou la révision de leurs systèmes ainsi que le réaménagement ou l'amélioration de leur intérieur.

Les locomotives P42 bénéficieront d'améliorations de la fiabilité qui réduiront les coûts de maintenance, accroîtront la disponibilité du matériel roulant et amélioreront le milieu de travail des équipages à bord. De plus, certains composants des locomotives F40 seront modifiés pour que ces dernières puissent servir aux trains bidirectionnels. Les deux projets seront réalisés au CMM.

Infrastructure

Parmi les projets d'infrastructure, mentionnons les réparations d'infrastructure sur la subdivision Newcastle entre Bathurst et Miramichi, au Nouveau-Brunswick (nécessaires pour assurer le maintien du service), ainsi que la poursuite des programmes de travaux en voie, la réparation de ponts et la réparation de la signalisation sur l'infrastructure de VIA Rail.

Infrastructure de maintenance

Les projets majeurs d'entretien consistent principalement à mettre à niveau l'infrastructure de maintenance, par exemple : amélioration des terrains de stationnement et des routes d'accès, et remplacement de génératrices d'urgence, de toitures et d'infrastructure de mise à l'épreuve d'amortisseurs et de ressorts de matériel roulant, entre autres.

Mises à niveau de gares

Les projets de gares visent l'ajout d'un nouveau système principal d'alimentation électrique pour la gare d'Ottawa, le quai d'embarquement surélevé à la gare d'Ottawa et la mise à niveau des gares de Vancouver et de Brockville; ainsi que diverses mises à niveau de bâtiment, mécaniques, électriques et architecturales, la peinture de signalisation et d'autres réparations et améliorations.

Gare Union

Le reste du capital affecté à la gare Union sera utilisé en 2018 pour la réalisation de projets de revitalisation.

Projets liés aux TI

Les projets majeurs en matière de technologie de l'information comprennent des solutions de planification de réseaux, un logiciel de gestion des effectifs, un logiciel intégré de production de rapports financiers et prévisionnels, des mises à niveau de VIA, la modernisation du système de réservations (ReserVIA), une nouvelle application mobile, des mises à jour en continu et des mises à jour du matériel informatique, ainsi que l'ajout d'écrans dans les gares.

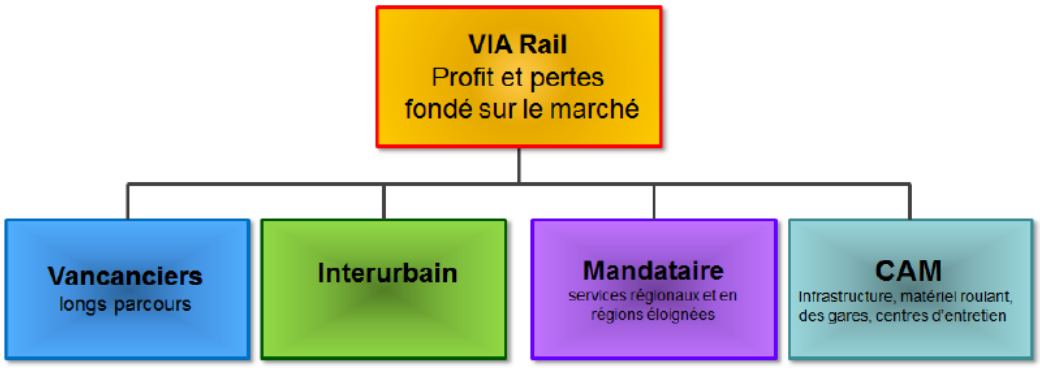
Dépenses en immobilisations totales pour 2016 et 2017

(En millions de dollars)	Chiffres réels en 2016	Chiffres réels en 2017
Projets de matériel roulant	28,5	16,9
Projets d'infrastructure	24,6	14,5
Projets de maintenance	6,1	10,9
Projets de mise à niveau de gares	7,6	29,2
Gare Union	4,7	0
Projets de technologie de l'information	18,7	16,4
Projets de bureaux administratifs	0,8	0,6
Dépenses totales en immobilisations	**91,0**	**88,5**

3.6 Vision 2020 et Destination 2025

En 2014, VIA Rail a mis sur pied une nouvelle structure organisationnelle dans le but de servir la population canadienne plus efficacement. Sa nouvelle vision est celle d'une organisation axée sur le marché où les actions de son personnel ont pour objectif de répondre aux besoins de mobilité des Canadiens.

Le conseil d'administration a approuvé la nouvelle organisation. Le tableau ci-dessous en donne une vue d'ensemble :



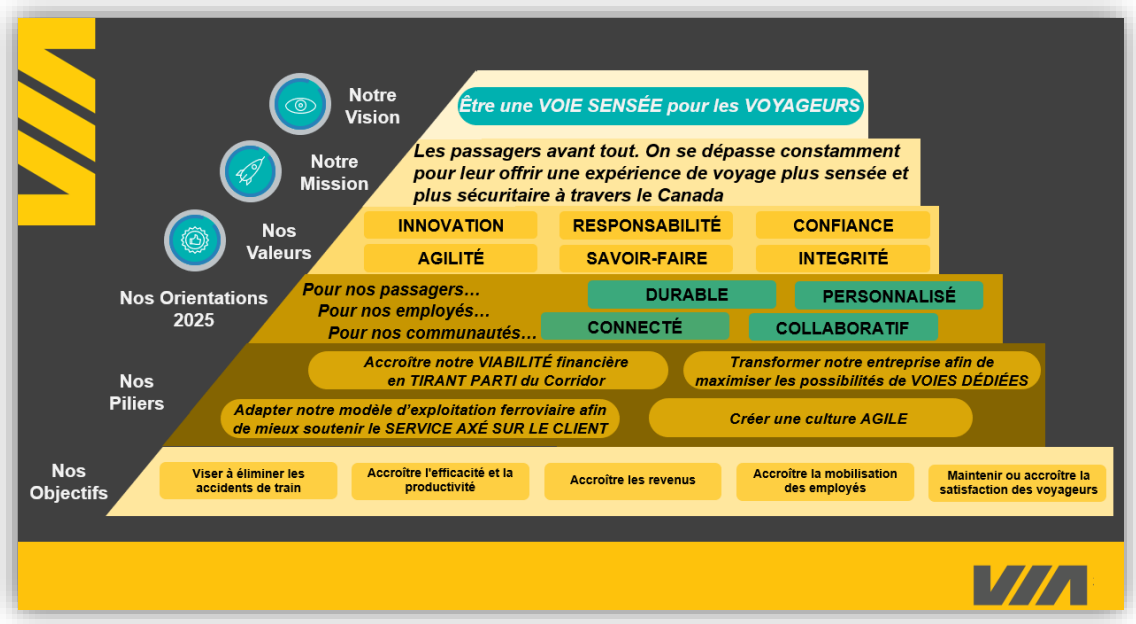
Cette vision réorganise les activités de VIA Rail en vue d'améliorer le service à la clientèle, l'efficacité financière et l'excellence opérationnelle. Dans cette structure axée sur le marché, chaque secteur d'activité deviendra son propre centre de « profits et pertes ». Ces secteurs d'activité seront responsables de l'exploitation, des dépenses en immobilisations et du rendement financier de leurs services ferroviaires voyageurs respectifs, train par train.

En outre, la Gestion des immobilisations fournit l'infrastructure, le matériel roulant et les actifs des gares de VIA Rail. Elle est également responsable de la commercialisation éventuelle, à des tiers, de tout actif non requis ou non utilisé pour les activités de VIA Rail.

La mise en œuvre de cette vision est basée sur un certain nombre de principes directeurs, notamment :

- faire en sorte que VIA Rail se démarque davantage en tant que société de transport accordant le plus d'importance au client au Canada et parmi les sociétés ferroviaires voyageurs dans le monde;
- continuer à investir, principalement dans l'infrastructure de VIA Rail, lorsque des fonds sont disponibles, afin :
    - d'améliorer la sécurité des activités;
    - d'améliorer la fiabilité et la ponctualité des trains;
    - d'augmenter la fréquence des trains, d'améliorer considérablement la fiabilité et de réduire les temps de déplacement pour faire croître les revenus et ainsi réduire la dépendance au financement du gouvernement du Canada.
- permettre à VIA Rail d'acquérir des infrastructures ferroviaires, ou possiblement d'en partager avec d'autres organisations de service ferroviaire voyageurs;
- investir dans l'infrastructure de tiers seulement lorsqu'il n'y a pas d'autre option viable et lorsque des avantages seraient garantis de façon contractuelle;
- se concentrer sur l'amélioration de la valeur pour les clients et établir des tarifs reflétant autant que possible la valeur intrinsèque véritable du produit pour maximiser les revenus par passager, tout en continuant à servir autant de localités que possible au Canada;
- continuer à être aussi efficace et rentable que possible avec l'argent des contribuables (excellence financière se traduisant par des subventions minimales de la part du gouvernement du Canada);
- être une entreprise de service public avec une performance commerciale;
- mobiliser les employés et la collectivité.

VIA Rail a élaboré et continue d'élaborer des stratégies et des initiatives visant à accroître sa performance sur les plans financier, de marché, opérationnel et de sécurité comme en témoigne la figure suivante :



Ces stratégies aideront VIA Rail à se démarquer davantage en tant que société de transport accordant le plus d'importance au client au Canada et parmi les sociétés ferroviaires voyageurs dans le monde. Pour ce faire, elle doit :

- être prête à essayer de nouvelles choses et à prendre des risques commerciaux calculés;
- anticiper les besoins des clients et les tendances technologiques et comportementales;
- rendre toutes les interactions avec les clients simples, sans heurt et satisfaisantes;

- cibler les clients réguliers, occasionnels et nouveaux et communiquer avec eux par les moyens les moins coûteux et les plus efficaces possible;
- mettre entièrement en place la gestion des relations avec les clients de VIA Rail;
- remplacer le système de réservation obsolète;
- faire en sorte que les gares soient attrayantes pour les clients, qu'il soit facile de s'y retrouver et qu'elles puissent être exploitées efficacement;
- continuer d'ajouter des transferts intermodaux;
- augmenter les partenariats avec d'autres transporteurs et des industries connexes;
- moderniser et externaliser le service alimentaire et de boissons;
- simplifier et automatiser tous les processus, les systèmes et les procédures de communication avec les clients et le personnel;
- continuer d'intégrer des technologies de pointe de l'industrie comme la commande des trains par GPS, les tablettes pour les mécaniciens de locomotive et les appels automatiques de l'équipage;
- veiller à ce que VIA continue d'être parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada;
- rémunérer le personnel selon le mérite, le rendement et les réalisations;
- embaucher, former et conserver du personnel extrêmement compétent pour qui le service à la clientèle est important dans l'ensemble de l'organisation;
- faire en sorte que 10 % des nouveaux employés soient d'anciens combattants ou des réservistes et que 15 % appartiennent à des minorités visibles;
- prôner l'égalité des sexes dans l'ensemble de l'organisation;
- utiliser les centres d'excellence des centres de maintenance du matériel roulant pour mobiliser les employés et puiser dans leurs connaissances;
- mettre en place un programme d'apprentissage pour les employés spécialisés affectés à l'entretien du matériel, ainsi que pour certains autres employés;
- améliorer continuellement la culture de la Maintenance du matériel roulant en se concentrant sur la sécurité, la fiabilité, la disponibilité et l'efficacité du matériel.

Par ailleurs, VIA Rail a commencé à élaborer un plan stratégique qui s'étendra jusqu'en 2025 afin de jeter les bases des réalisations à venir. Au terme de plusieurs séances de planification et ateliers ayant rassemblé 100 cadres, directeurs et chefs, la Société a créé sa feuille de route pour l'avenir : Destination 2025. Celle-ci se décompose en quatre orientations stratégiques, qui guideront la Société dans les prochaines années et l'aideront à concrétiser sa vision – être une voie sensée pour les voyageurs – tout accordant la priorité aux passagers. Destination 2025 est la voie pour assurer la longévité de VIA Rail et la positionner comme chef de file de l'industrie des services ferroviaires voyageurs.

4. APERÇU DU PLAN D'EXPLOITATION 2018-2022

En décembre 2016, VIA Rail a présenté à Transports Canada des analyses de rentabilité qui portaient sur deux initiatives stratégiques visant à moderniser et à améliorer considérablement l'importance et la disponibilité du service de VIA Rail pour les Canadiens, tout en améliorant sa viabilité financière. La première initiative, approuvée par le gouvernement du Canada, consiste à renouveler la flotte de voitures et de locomotives du corridor Québec – Windsor. La deuxième propose de bâtir une voie dédiée au transport de passagers entre Québec, Montréal, Ottawa et Toronto. Dans le contexte de la modernisation, VIA Rail a également fourni à Transports Canada sa vision relativement aux liaisons longs parcours et régionales. VIA Rail continue de travailler avec Transports Canada à l'analyse et à la mise en œuvre de ces stratégies de modernisation.

Depuis 2014, comme le décrivent les plans d'entreprise de VIA Rail, la Société vise une croissance financièrement viable au moyen de ses activités permanentes. Elle examine des façons d'améliorer son offre aux Canadiens et d'assurer sa croissance et sa viabilité financière au moyen de l'expansion ou de l'ajout de services ferroviaires, y compris par l'acquisition ou la construction de nouvelles infrastructures. Il s'agit notamment d'initiatives que VIA Rail analyse actuellement et de certaines autres qui sont en cours depuis plusieurs années.

L'un des éléments clés de Vision 2020 consiste à réorganiser la Société en unités fonctionnelles segmentées et axées sur les marchés, responsables de leurs propres profits et pertes, et de la prise de décisions fondées sur les revenus et les dépenses au sein de leurs marchés respectifs. Le présent Plan d'entreprise fournira de l'information sur les revenus et les dépenses de façon semblable.

4.1 Revenus

Les produits voyageurs totaux devraient croître de 20,4 %, passant de 341,4 millions en 2017 à 411,0 millions de dollars en 2022.

Corridor

Les revenus totaux augmenteront de 28,3 % dans le Corridor; en effet, les revenus annuels passeront de 263,4 millions en 2017 à 337,9 millions de dollars en 2022, ce qui correspond à un taux de croissance annuel composé de 5,1 %. Il sera donc possible de protéger la capacité, et donc les revenus, d'ici le remplacement de la flotte, à compter de 2022. Cela dit, la croissance est freinée par le nombre limité de départs, la hausse des temps de déplacement et la détérioration de la ponctualité, dont il a été question précédemment.

Le *Canadien*

Les produits voyageurs du *Canadien* devraient diminuer de 4,0 % (de 63,8 millions à 61,2 millions de dollars) sur l'ensemble de la période du Plan, ce qui correspond à un taux de croissance annuelle composé de -0,8 %.

La détérioration de la ponctualité, les temps de déplacement croissants et, par conséquent, les heures d'arrivée incertaines continueront de ralentir la croissance. Cette prévision tient aussi compte de la suspension partielle d'un voyage en haute saison entre Toronto et Edmonton à compter de 2019. VIA Rail étudie actuellement la possibilité de modifier la liaison du *Canadien* (réduction du nombre de départs, augmentation du temps de déplacement prévu ou autres moyens).

L'*Océan*

Les produits voyageurs de l'*Océan* devraient diminuer de 20,6 %, passant de 10,4 millions en 2017 à 8,3 millions de dollars en 2022, principalement en raison des répercussions de la boucle à Halifax. C'est dans ce contexte que s'inscrit le projet de remplacement des voitures Renaissance par des voitures AES,

lequel réduira la capacité de transport de passagers. Le taux de croissance annuel composé s'élèvera alors à -4,5 %.

Liaisons régionales

Les produits voyageurs des liaisons régionales devraient diminuer de 6,2 % (de 3,8 millions à 3,6 millions de dollars) sur l'ensemble de la période du Plan, principalement en raison de l'interruption de la liaison vers Churchill pour une durée indéterminée.

Revenus semi-variables et fixes

Les revenus semi-variables et fixes sont catégorisés en tant que revenus ne provenant pas directement des produits voyageurs, soit en tant que revenus liés à l'activité des gares, au marketing et aux ventes, aux activités de maintenance ou aux activités générales. Ils devraient connaître une croissance de 8,7 % (de 24,2 millions à 26,3 millions de dollars) sur l'ensemble de la période du Plan.

4.2 Charges d'exploitation

VIA Rail continuera à éprouver de la difficulté à compenser les augmentations de rémunération et l'inflation pour la période du Plan, et ce, même si elle poursuit ses efforts pour mettre en œuvre des mesures de productivité. Certaines charges sont liées à des accords prévoyant l'augmentation des prix en fonction du taux d'inflation. VIA Rail s'attend à pouvoir prévoir ces charges grâce aux conventions collectives à long terme signées avec ses principaux syndicats (voir la section 5).

Les charges variables devraient passer de 308,5 millions en 2017 à 358,8 millions de dollars en 2022, soit une hausse de 16,3 % sur l'ensemble de cette période.

Corridor

Les charges variables devraient passer de 198,1 millions en 2017 à 244,2 millions de dollars en 2022, soit une hausse de 23,3 % sur l'ensemble de cette période.

Le *Canadien*

Les charges variables du *Canadien* devraient passer de 63,0 millions en 2017 à 64,7 millions de dollars en 2022, soit une faible hausse de 2,8 % sur l'ensemble de cette période, principalement en raison de la suspension du troisième voyage en haute saison entre Toronto et Edmonton.

L'*Océan*

Alors que les charges avaient diminué de 19,6 % de 2012 à 2016 en raison de la réduction du nombre de départs, les charges variables devraient passer de 22,4 millions en 2017 à 22,9 millions de dollars en 2022, soit une hausse de 2,0 % sur l'ensemble de la période.

Liaisons régionales

Les charges des liaisons régionales devraient passer de 25,0 millions en 2017 à 26,9 millions en 2022, soit une augmentation de 7,8 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de l'augmentation des salaires et de l'inflation.

Charges semi-variables et fixes

Les charges semi-variables et fixes sont catégorisées en tant que charges n'étant pas liées directement aux services ferroviaires voyageurs. Elles comprennent les charges liées à l'activité des gares, au marketing et aux ventes, aux activités de maintenance ou aux activités générales. Elles devraient augmenter de 23,3 % (de 289,1 millions à 356,5 millions de dollars) sur l'ensemble de la période du Plan.

4.3 Dépenses en immobilisations

L'actionnaire a approuvé une somme de 60 millions de dollars par année à utiliser pour les besoins en immobilisations des exercices financiers 2014-2015 à 2016-2017. Ces fonds serviront à assurer l'entretien des actifs de VIA Rail et à les conserver en bon état. Dans le budget de 2017, VIA Rail s'est vue accorder 424,3 millions de dollars pour les exercices 2017-2018 à 2019-2020. Ce financement suffit uniquement à garder les actifs de la Société en bon état, et non à entreprendre un programme de remplacement ou d'acquisition majeur. Cela dit, est inscrit au budget de 2018 le financement de l'initiative de remplacement de la flotte du Corridor de VIA Rail, visant l'achat de 32 nouveaux trains modernes plus sécuritaires, plus accessibles, plus fiables et plus écologiques et offrant de meilleures commodités.

Les dépenses en immobilisations continues nécessaires établies au cours des trois dernières années du présent Plan d'entreprise ne sont toujours pas financées.

4.4 Nouveaux investissements en infrastructures du gouvernement fédéral

Le 24 novembre 2014, le premier ministre a annoncé que le gouvernement fédéral investirait 5,8 milliards de dollars dans la construction et la restauration d'infrastructures à l'échelle nationale. Un total de 102 millions de dollars a été réservé pour les dépenses en immobilisations de VIA Rail : 18,6 millions pour l'exercice 2015-2016 et 83,4 millions pour celui de 2017-2018. Ce financement vise l'amélioration de l'infrastructure, de la sécurité et des temps de déplacement dans le corridor Ottawa – Montréal.

Le budget de 2016 prévoyait également l'octroi à Transports Canada de 3,3 millions de dollars sur trois ans afin de financer une évaluation approfondie de la proposition du service de trains à grande fréquence comprenant une voie dédiée dans le corridor Windsor – Québec de VIA Rail. Huit millions de dollars additionnels sont inscrits au budget de 2018 pour approfondir l'analyse de cette initiative.

Le budget fédéral de 2016 prévoyait également 37,9 millions de dollars pour l'amélioration des centres de maintenance et des gares de la Société, ce qui comprend la mise à niveau des systèmes électriques et mécaniques, la modernisation des toits et un renforcement de la sécurité, notamment dans les gares de VIA Rail.

4.5 Nouveau règlement sur les passages à niveau

Le 17 décembre 2014, le gouvernement du Canada a publié le *Règlement sur les passages à niveau,* qui établit de nouvelles normes de sécurité visant à réduire la fréquence des accidents aux passages à niveau. Parmi les éléments principaux de ce nouveau règlement, mentionnons l'obligation pour les autorités responsables des services de voirie, les autorités privées et les compagnies de chemin de fer de maintenir des lignes de visibilité aux passages à niveau. Une période de sept ans est accordée pour l'application graduelle de ces nouvelles normes aux passages à niveau existants.

Les lignes de visibilité sont protégées par l'interdiction de construire ou de positionner des bâtiments et d'autres ouvrages qui les obstrueraient, y compris par des mesures de contrôle de la croissance des arbres et des broussailles. Des modifications visant à maintenir les lignes de visibilité pourraient aussi être requises sur la chaussée. Comme ils circulent plus rapidement, les trains de passagers ont normalement besoin de lignes de visibilité plus longues; par conséquent, les coûts de mise en œuvre auront une incidence proportionnellement plus élevée sur VIA Rail que sur d'autres sociétés ferroviaires.

À sa demande, le 16 octobre 2017, l'Association des chemins de fer du Canada a rencontré Transports Canada pour lui faire part des défis auxquels sont confrontées les compagnies de chemin de fer, les autorités responsables des services de voirie et les autorités privées relativement à l'application du Règlement d'ici 2021. L'industrie ferroviaire espère cibler ces problèmes et collaborer de manière proactive avec Transports Canada pour les résoudre.

La nouvelle réglementation permet aux trains de circuler plus rapidement sans qu'il soit nécessaire d'éliminer les passages à niveau, c'est-à-dire de construire des passages inférieurs ou supérieurs. La vitesse passe ainsi de 100 mi/h (161 km/h) à 110 mi/h (177 km/h), ce qui sera bénéfique pour VIA Rail, surtout avec des voies dédiées et du nouveau matériel.

4.6 Exigences additionnelles de 2018 à 2022

VIA Rail doit prendre une décision puisqu'elle fait face à des pressions croissantes dans son environnement d'exploitation. Dans ses relations avec les sociétés ferroviaires hôtes, elle possède peu, voire aucun, contrôle sur les facteurs qui lui permettraient de fonctionner efficacement en tant que société. Elle ne peut pas facilement augmenter la fréquence de ses trains, en contrôler le temps de déplacement ou contrer la détérioration de leur ponctualité, qui sont pourtant des mesures essentielles pour attirer et conserver sa clientèle.

La prolongation des temps de déplacement et la piètre ponctualité créent un produit moins désirable et donc moins commercialisable, et, du même coup, augmentent les frais d'exploitation, augmentation qui, à son tour, nécessite une hausse du financement d'exploitation de la part du gouvernement, des réductions de service et des mises à pied, ou une combinaison des trois.

Paradoxalement, ces pertes d'exploitation croissantes et ces réductions de service se produiront dans un contexte où le service de trains intervilles devrait connaître une croissance régulière. La croissance économique soutenue, l'augmentation de la congestion routière, de la congestion dans les aéroports, de la conscience écologique et des coûts de l'énergie, le vieillissement de la population et l'intérêt de la nouvelle génération pour le transport ferroviaire (comme le démontre la croissance des ventes de billets aux étudiants) créent un milieu dans lequel le service ferroviaire voyageurs devrait s'épanouir. L'incapacité à mettre en œuvre un nouveau modèle d'exploitation du service ferroviaire voyageurs accentuera le retard du Canada sur les autres pays dans la mise en place d'un service ferroviaire moderne, et le privera des avantages socioéconomiques inhérents tels qu'une mobilité de la main-d'œuvre et une connectivité commerciale améliorées.

VIA Rail est à la limite de son environnement d'exploitation actuel, et toute amélioration tactique ou stratégique éventuelle tentée par la direction s'avérera inefficace dans ce contexte.

4.6.1 Besoins en immobilisations courants

Ces fonds sont également nécessaires, car VIA Rail doit se conformer aux exigences réglementaires et en matière de santé et de sécurité, qui entraînent continuellement des modifications et des améliorations au matériel roulant, aux infrastructures, aux systèmes, aux gares et aux installations, ainsi qu'à ses logiciels et à son matériel informatique.

Un investissement dans les besoins courants est également nécessaire pour veiller à la fiabilité, à l'efficience et à la rentabilité des activités soutenant les diverses initiatives d'optimisation des revenus et d'amélioration de la productivité. En l'absence des fonds requis, VIA Rail sera incapable d'assurer le bon état de son matériel et ne sera pas en mesure de remplir son mandat.

4.6.2 Amélioration des gares

Le présent Plan d'entreprise prévoit des investissements continus suffisants pour assurer la protection de l'intégrité des actifs et leur bon état, et propose des investissements stratégiques qui contribueront à appuyer la croissance de la Société et à améliorer les activités et l'expérience client, tout en contribuant à l'engagement de VIA Rail envers la mobilité durable. VIA Rail a effectué un examen détaillé de l'état de ses gares et de ses centres de maintenance.

4.6.3 Investissements dans les infrastructures

Les investissements dans l'infrastructure appartenant à VIA Rail se sont traduits par un rendement financier favorable pour la Société et l'actionnaire, ainsi qu'un meilleur service pour les passagers. VIA Rail compte principalement investir dans les voies lui appartenant afin d'augmenter le nombre de départs et la fiabilité; elle envisagera par ailleurs d'acquérir des infrastructures stratégiques dans le Corridor. Elle investira seulement dans les infrastructures de tiers si cela s'avère nécessaire et qu'il y a une garantie contractuelle de bénéfices clairs, tangibles et substantiels.

Dans cette même optique et pour s'assurer d'avoir toujours accès à la gare Centrale du centre-ville de Montréal, VIA Rail avait entamé le processus préliminaire d'achat du corridor ferroviaire de la gare Centrale et était en pourparlers avec le CN. Elle n'avait toutefois pas encore obtenu l'aval de son actionnaire pour cet achat.

Le 24 août 2016, CDPQ Infra et le CN ont conclu une entente sur la vente du corridor ferroviaire de la gare Centrale de Montréal pour le nouveau réseau de métro léger, le projet du REM, proposé par la Caisse de dépôt et placement du Québec.

VIA Rail estime que le projet du REM aura un impact environnemental positif pour Montréal, puisqu'il offrira une solution de déplacement écoresponsable pour remplacer l'automobile. La direction de VIA Rail appuie ce projet et estime qu'il devrait être mis en œuvre sans tarder.

Même si, vraisemblablement, la construction et l'exploitation du REM auront une incidence sur ses activités actuelles et futures, la Société est convaincue de sa capacité à mettre en place des solutions et à apporter les ajustements nécessaires pour réduire au minimum leur effet sur le million de passagers de VIA Rail qui transitent actuellement par la gare Centrale, ainsi que sur les nouveaux voyageurs qui s'ajouteront au fil de la croissance.

VIA Rail, Transports Canada et la Caisse de dépôt et placement du Québec évaluent actuellement l'ampleur des effets sur les activités de la Société, tandis que VIA Rail et Transports Canada évaluent de leur côté comment protéger l'éventuelle interopérabilité, si l'on ne peut l'instaurer immédiatement, afin d'éviter que les décisions de la Caisse de dépôt et placement du Québec rendent cette solution impossible ou beaucoup trop coûteuse dans le futur.

L'effet combiné des deux activités sera fondamental à de nombreux égards : l'achalandage métropolitain doublera et l'achalandage intervilles pourrait presque tripler; les GES diminueront de presque 70 000 tonnes entre Montréal et Québec à elles seules, grâce à la suppression de plus de 250 millions de kilomètres qui seraient autrement parcourus en voiture; et l'optimisation d'investissements publics stimulera encore plus notre économie.

VIA Rail envisage également d'acheter un tronçon de 55 mi (89 km) de la subdivision Guelph entre Kitchener et London. Cet achat potentiel a une valeur stratégique importante, car il garantirait l'accès ferroviaire continu à London, laisserait place à la croissance, et permettrait l'augmentation du nombre de départs et l'amélioration des temps de déplacement. D'ailleurs, VIA Rail est déjà la principale utilisatrice de ce tronçon. Un investissement pour le remplacement des rails éclissés par de longs rails soudés, l'amélioration des passages à niveau et l'ajout de nouvelles voies d'évitement contribueraient à la sécurité et au rendement opérationnel, offriraient une meilleure expérience aux clients et augmenteraient les revenus.

La Société envisage aussi de demander du financement en capital pour une nouvelle infrastructure ferroviaire entre Montréal et Ottawa afin de relier les voies de VIA Rail à celles du CP de manière à éviter les voies engorgées du CN et le goulot d'étranglement à la jonction de la gare de Coteau.

Elle a également mené une étude de faisabilité et une analyse de rentabilité détaillées pour mettre en place un service à grande fréquence dans le corridor Toronto – Ottawa – Montréal sur des voies dédiées au transport de passagers qu'elle devra acquérir entre Smiths Falls, Peterborough et Toronto. Parallèlement,

elle élaborera le plan de la ligne Toronto – Peterborough et cherchera à obtenir l'autorisation d'accéder aux fonds spécifiquement réservés à ce projet.

Pour terminer, VIA Rail envisagera d'investir dans les infrastructures du RTM et de Metrolinx, au prorata de son utilisation, ce qui devrait offrir des retombées similaires garanties.

5. RESSOURCES HUMAINES

5.1 Effectif

Au 31 décembre 2017, VIA Rail comptait 2 899 employés. Parmi eux, 2 277 étaient visés par une convention collective, tandis que les 622 autres n'étaient pas syndiqués. Ce second groupe englobe un large éventail de postes, comme les cadres de première ligne, intermédiaires et supérieurs, les professionnels, les spécialistes techniques et en soutien administratif, ainsi que les huit postes de direction.

5.1.1 Inclusion et diversité

L'inclusion et la diversité font partie des objectifs du président et chef de la direction de VIA Rail. C'est la chef des ressources humaines qui est championne de l'inclusion et de la diversité au sein de la Société. Elle est chargée de définir et de mettre en œuvre de façon globale les programmes dans ces domaines. Cela dit, à VIA Rail, tous les chefs de division sont responsables de l'atteinte des objectifs de diversité. Les programmes d'inclusion et de diversité de la Société sont supervisés par un comité national et appuyés par plusieurs comités régionaux sur la diversité. En 2017, les comités se sont réunis pour planifier et exécuter des initiatives ou des activités de sensibilisation à l'inclusion et à la diversité.

À l'heure actuelle, VIA Rail élabore ou met en œuvre les programmes suivants :

Pour toutes les femmes :

- Créer des groupes de perfectionnement collectif pour les femmes qui occupent un poste de direction.
- Collaborer avec les syndicats pour œuvrer en faveur des femmes dans des métiers non traditionnels.

Pour les femmes à potentiel élevé :

- Encourager leur participation à un programme d'encadrement et de réseautage de 14 semaines appelé « L'EFFET A ».
- Commencer à organiser des dîners-conférences trimestriels avec les cadres de sexe féminin.
- Trouver des occasions d'augmenter la visibilité avec tous les cadres.
- Continuer d'offrir des conférences, des dîners, des programmes de perfectionnement et des activités de perfectionnement collectif avec le Réseau des femmes exécutives (RFE).

Pour les femmes faisant partie des meilleurs talents :

- Offrir un programme de mentorat avec un membre de la direction ou de l'encadrement externe pour celles qui sont actuellement désignées en tant que successeures de cadres.

5.1.2 Emploi d'anciens combattants et de réservistes

VIA Rail reconnaît que les membres des Forces armées canadiennes, les anciens combattants et les réservistes partagent des valeurs comme la discipline, le dévouement envers leur pays et le service pour leurs compatriotes. Les militaires et les anciens combattants sont des personnes hautement qualifiées qui ont un savoir-faire et un leadership qu'ils ont acquis pendant des années et qui aideront VIA Rail à prospérer.

VIA Rail a été nommée meilleur employeur au Québec par le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC) et a reçu, le 18 mars 2017, le Prix d'excellence pour pratique exemplaire en matière d'appui de l'employeur à la Force de réserve du Canada lors d'une cérémonie tenue au manège militaire Charles-

Michel de Salaberry, à Laval. Près d'une centaine de représentants du milieu militaire ont participé à la cérémonie, animée par le brigadier-général Luis de Sousa.

Le 26 mai 2017, le Conseil de liaison des Forces canadiennes lui a également remis le prix de l'employeur offrant le plus grand appui au Canada lors d'un gala tenu au Musée canadien de la guerre à Ottawa, devant une centaine de représentants de la communauté militaire. Elle est la toute première société d'État fédérale et grande société de services ferroviaires voyageurs à recevoir ce prix.

Pour son engagement à l'égard des Forces armées canadiennes, son soutien aux anciens combattants et aux réservistes et sa loyauté envers le Canada, le président et chef de la direction de VIA Rail, Yves Desjardins-Siciliano, a été nommé lieutenant-colonel honoraire du Régiment de Maisonneuve le 23 mars 2017. Fondé en 1880, le Régiment de Maisonneuve est le régiment officiel de Montréal.

VIA Rail vise une proportion de 10 % d'anciens combattants et de réservistes parmi ses nouvelles recrues. À cette fin, elle travaille avec le ministère des Anciens Combattants, Compagnie Canada (dans le cadre de son Programme d'aide à la transition de carrière) et Mission Emploi pour faire connaître ses possibilités d'emploi à des candidats potentiels qui sont des membres des Forces armées canadiennes et des anciens combattants.

La Société a également mis en vigueur une politique sur l'emploi de réservistes afin que ces membres de son effectif soient en mesure de prendre un congé autorisé pour leur entraînement et leur service militaires sans conséquence sur leur paie, leurs avantages sociaux et leur cheminement professionnel.

5.1.3 Programme d'apprentissage

VIA Rail continue de mettre en place son nouveau programme d'apprentissage des services mécaniques. Ce programme, qui relève du chef de la maintenance et de la mécanique, mise sur le mentorat pour mettre à profit les compétences des travailleurs chevronnés et assurer le transfert de leurs connaissances aux recrues. Il a été entièrement revu au dernier trimestre de 2016.

Actuellement, plus du tiers des personnes de métier à VIA Rail sont des apprentis. Ce programme est donc essentiel à l'exécution des activités d'entretien actuelles et futures, surtout avec l'arrivée de la nouvelle flotte dans le Corridor. Après seulement quelques mois, les indicateurs clés montrent déjà les retombées positives de la nouvelle version du programme : un effectif plus qualifié et plus prudent constitué de personnes de métier ayant bénéficié d'un grand nombre d'heures de formation; de meilleurs résultats des apprentis à leurs évaluations techniques; une satisfaction générale à l'égard du programme; et une réduction de la fréquence et de la gravité des accidents de travail.

5.2 Relations de travail et conventions collectives

VIA Rail fait affaire avec deux syndicats couvrant plusieurs conventions collectives :

5.2.1 Unifor (anciennement TCA)

Unifor est le plus grand syndicat du secteur privé au Canada; il représente plus de 315 000 travailleurs dans toutes les grandes sphères de l'économie canadienne, et la majorité des employés syndiqués à VIA Rail. La convention collective précédente avec Unifor a expiré le 31 décembre 2015. Une entente provisoire de quatre ans a été conclue le dimanche 12 juin 2016 et ratifiée le 14 juillet 2016.

5.2.2 Conférence ferroviaire de Teamsters Canada (CFTC)

La CFTC représente les mécaniciens de locomotive. Le 20 octobre 2017, VIA Rail a conclu avec elle un protocole d'accord sur l'application d'augmentations de salaire et d'autres changements pour la période de 2018 à 2022. Ce protocole quinquennal assurera le maintien de l'effectif.

5.3 Rémunération

Par sa stratégie de rémunération totale, VIA Rail cherche à attirer et à embaucher des employés compétents qui l'aideront à prospérer. Cette stratégie favorise principalement une culture de rémunération au rendement.

VIA Rail doit concilier les efforts de contrôle des coûts avec une rémunération raisonnable et concurrentielle afin d'attirer et de conserver des employés qualifiés, surtout ceux dont le travail est identique ou très semblable à d'autres emplois dans l'industrie ferroviaire, comme les mécaniciens de locomotive du CN et du CP.

5.4 Harmonisation avec les régimes de retraite du gouvernement du Canada

Les régimes de retraite de VIA Rail sont beaucoup moins généreux que le régime de retraite de la fonction publique.

VIA Rail possède deux régimes à prestations déterminées : celui des employés syndiqués et celui des employés non syndiqués. Puisque selon l'approche de solvabilité, les passifs sont calculés par leur actualisation en fonction du rendement des obligations d'État à long terme, les faibles taux d'intérêt à long terme record que nous constatons ont eu des retombées négatives sur la plupart des régimes de retraite à prestations déterminées au Canada.

Pour contrôler les coûts des régimes de retraite et les harmoniser aux initiatives de réduction des coûts du gouvernement, VIA Rail a mis en place un certain nombre de mesures dans les dernières années :

- Modifier l'administration du consentement automatique au retrait de la valeur de la pleine pension pour les employés qui quittent VIA Rail avant l'âge de 55 ans.
- Rationaliser les coûts d'administration des régimes de retraite, de façon à ce que les coûts de placement soient inférieurs à la médiane canadienne (selon un sondage réalisé en 2016 par CEM Benchmarking auprès de 74 fonds canadiens).
- Accroître les contributions des employés pour atteindre la cible de 50/50 du gouvernement, conformément aux objectifs énoncés dans les budgets de 2012 et de 2013.
- Mettre en place la méthode de reproduction de portefeuille pour l'évaluation de solvabilité, qui a réduit le déficit de solvabilité.

5.5 Mobilisation des employés

Il est essentiel pour VIA Rail d'avoir des employés mobilisés afin d'atteindre ses objectifs d'affaires, de maintenir un excellent service à la clientèle et, au bout du compte, d'améliorer le maintien en poste de ses employés et son rendement financier. La Société a d'ailleurs clairement défini certaines de ses priorités à la suite d'un sondage sur la mobilisation du personnel en 2011. Soulignons que l'un des facteurs déterminants de la mobilisation est la qualité du leadership et la capacité des chefs à former et à perfectionner leur équipe.

Afin d'aider les employés à progresser, VIA Rail a ajouté des volets à son système de gestion des talents : planification de carrière, planification de la relève et évaluation des talents. Ces nouveaux volets, avec les deux nouveaux axes d'évaluation (potentiel et rendement), lui permettront de dresser un portrait plus précis des talents à l'interne et de déterminer quels programmes de formation pourraient aider ses employés à se perfectionner et à progresser chez elle.

La communication ouverte avec les employés est un autre élément essentiel à leur mobilisation. Citons comme exemple les séances de discussion ouverte que le président et chef de la direction de VIA Rail tient périodiquement avec les employés partout au pays. Par ailleurs, pour mobiliser l'effectif, il faut également

améliorer la visibilité de l'équipe de la haute direction et reconnaître le travail et le dévouement des employés.

VIA Rail est heureuse de pouvoir dire que ses employés sont les plus motivés parmi ceux de toutes les sociétés d'État du Canada. Qui plus est, avec une hausse de 5 % sur 12 mois, la Société dépasse largement l'augmentation annuelle moyenne de la mobilisation des employés dans les grandes entreprises, qui varie entre 1,5 % et 2 %.

Les résultats du sondage sur la mobilisation du personnel réalisé par VIA Rail en septembre 2017 sont encourageants : la mobilisation des employés syndiqués est passée à 59 %, par rapport à 54 % en 2016, et celle des employés non syndiqués, à 67 %, par rapport à 64 % en 2016. L'augmentation générale de la mobilisation depuis 2011 se situe à un taux notable de 16 % (de 46 % à 62 %), et le nombre d'employés qui sont très peu mobilisés a diminué (18 % comparativement 33 % en 2011). Cette année, le taux de participation au sondage a atteint 78 %, ce qui représente une hausse de 7 % depuis l'an dernier.

5.6 Planification de la relève

Comme une grande partie de ses employés sont âgés de 50 ans ou plus, VIA Rail accorde beaucoup d'importance à la planification de la relève à tous les niveaux de la direction pour garantir la continuité des activités.

Afin de limiter le plus possible l'interruption causée par les postes de haute direction vacants, VIA Rail offre des occasions de perfectionnement des compétences à ses meilleurs talents pour les préparer à occuper leur rôle futur. L'objectif est de faire cadrer les capacités et les aspirations professionnelles des employés talentueux avec la stratégie commerciale et les besoins en talent de VIA Rail.

De plus, la Société a mis à jour la section des carrières de son site Web pour mieux l'adapter à sa nouvelle image de marque et sa proposition de valeur à l'intention des employés, et pour promouvoir l'éthique, la diversité et l'inclusion. En 2017, environ 34 % de ses employés étaient des femmes, 11 % étaient des minorités visibles, 2 % étaient des personnes handicapées et 2 % étaient autochtones. VIA Rail continue d'améliorer son processus de sélection afin de trouver les meilleurs candidats pour chaque poste à combler.

6. ÉTAT ET RENOUVELLEMENT DE LA FLOTTE

6.1 État de la flotte

Actuellement, les 97 voitures LRC, les 33 voitures AES 2 et les 30 voitures Renaissance représentent respectivement 60,6 %, 20,6 % et 18,8 % de la flotte en service dans le Corridor.

La caisse en acier inoxydable des voitures AES de VIA Rail demeure en bon état, mais il faut remplacer leur bogie et leur intérieur. Ces voitures continueront de faire partie intégrante de la stratégie de service à la clientèle de la Société en facilitant la transition vers la nouvelle flotte et, plus tard, en servant aux liaisons longs parcours.

Des 40 locomotives de VIA Rail, ni les 19 locomotives F40 ni les 21 locomotives P42 ne sont actuellement conformes aux exigences minimales de la réglementation environnementale du Canada ou aux normes et pratiques exemplaires du secteur en matière d'émissions d'échappement. De surcroît, aucune ne respecte les normes de résistance aux chocs récemment proposées. La Société a toutefois déterminé qu'elle pouvait réviser les locomotives F40 pour les rendre conformes à toutes ces exigences. Quant aux locomotives P42, elles peuvent être rendues conformes aux normes environnementales, mais malheureusement, leur conception monocoque fait entrave à leur capacité de résistance aux chocs.

6.2 Flotte dans le Corridor : renouvellement, mise en place et rapports

Le 19 mars 2018, le ministre des Transports, l'honorable Marc Garneau, a annoncé le remplacement de la flotte du corridor Québec – Windsor par 32 nouveaux trains modernes qui seront plus sécuritaires, plus accessibles et plus fiables. Ces trains offriront aussi de meilleures commodités et seront plus écologiques. La Société éliminera ainsi la contrainte que représente sa flotte vieillissante et désuète dans le Corridor. Le financement de l'initiative est inscrit au budget de 2018.

C'est avec satisfaction et reconnaissance que VIA Rail constate la confiance du gouvernement fédéral envers elle et l'importance qu'il accorde toujours aux services ferroviaires voyageurs. Cette nouvelle flotte améliorera la mobilité et l'accessibilité pour les Canadiens, réduira les émissions de gaz à effet de serre (GES), accroîtra les revenus et stimulera la croissance économique.

Bien préparée à effectuer cet achat, la Société a entrepris, après avoir reçu l'approbation du Conseil du Trésor, l'étape d'approvisionnement du projet et a publié la demande de qualifications (DDQ) sur le marché. Le 18 juin 2018, elle a annoncé le nom des candidats présélectionnés qui répondront à la demande de propositions (DP) pour la fabrication du matériel roulant. Les fabricants qualifiés auront jusqu'au 5 octobre 2018 pour soumettre une proposition.

En avril et en mai, le travail consistera à gérer les questions des proposants, à définir les critères d'évaluation, à terminer les évaluations, à faire une présélection parmi les proposants et à former les membres de l'équipe.

Durant la période de DDQ, VIA Rail publiera la demande de propositions (DP) à l'intention des proposants présélectionnés; tiendra des réunions sur la conception, le volet technique et les conditions commerciales (réunions confidentielles sur le plan commercial); gérera les demandes d'information; et révisera et parachèvera les documents de la DP.

L'étape des propositions se terminera par la réception et l'évaluation des soumissions, et les négociations suivant la sélection des deux meilleurs proposants.

7. TRAIN À GRANDE FRÉQUENCE

VIA Rail a proposé un plan de 4 milliards de dollars pour offrir un train à grande fréquence (TGF) dans le corridor Québec – Windsor, surtout entre Toronto, Ottawa, Montréal et Québec. Comme l'a indiqué le gouvernement du Canada dans son budget de 2016 – *Assurer la croissance de la classe moyenne* : « VIA Rail a élaboré un projet de service ferroviaire à fréquence élevée et utilisant des voies dédiées dans le corridor Québec – Windsor. Ce projet permettrait d'accroître la fréquence du service, d'assurer un plus grand respect des horaires et de réduire le temps de déplacement. »

Cette infrastructure, dont la mise en place s'étendrait sur quatre ans, mettrait à profit l'investissement dans la nouvelle flotte du Corridor.

L'investissement dans le projet de TGF contribuerait à la croissance de la classe moyenne, un enjeu abordé par le gouvernement dans le discours du Trône de 2015. De plus, il permettrait d'accroître la distance parcourue par les trains à destination des secteurs métropolitains, ce qui faciliterait l'accession à la propriété « à l'extérieur de la ville » tout en maintenant les emplois dans les villes. À elle seule, la construction d'une voie dédiée et de l'infrastructure de TGF générerait 50 000 années-personnes de travail.

Par ailleurs, on estime que le projet de TGF pourrait créer 334 400 années-personnes de travail permanent au pays durant les 30 prochaines années, grâce aux gains de productivité que générerait l'amélioration des liens entre les gens, les entreprises et les régions. Le projet de VIA Rail contribuerait à la croissance de la classe moyenne en venant appuyer les stratégies de croissance inclusive par un meilleur accès aux régions.

Comme l'a déclaré le premier ministre le 29 novembre : « Les Canadiens savent que la mise en place de mesures rigoureuses en ce qui a trait à l'environnement est bonne pour l'économie. » Au Canada, le secteur des transports a produit 171 millions de tonnes de GES en 2014, non loin derrière le secteur du pétrole et du gaz naturel, qui en a généré 192 millions de tonnes. Au Québec et en Ontario, les transports constituent la principale source d'émissions de GES (44 % et 35 % de leurs émissions totales, respectivement) et celle dont la croissance est la plus rapide. Par ailleurs, ces émissions proviennent en majeure partie des voitures personnelles. Voilà pourquoi il est primordial d'amener les automobilistes et leurs passagers à adopter le train pour lutter à l'échelle nationale contre le réchauffement climatique mondial.

La dissociation des services de transport de marchandises et des services ferroviaires voyageurs en accroîtra la capacité de transport durable. En effet, étant donné que les trains de passagers express et les trains de marchandises – plus lents – utilisent actuellement les mêmes voies ferrées, on ne peut y faire circuler autant de trains que s'ils se déplaçaient tous à la même vitesse. Ce projet, qui permettrait de mieux relier les petites et moyennes localités aux grands centres urbains grâce à de meilleurs horaires et à des arrêts plus nombreux, s'harmoniserait parfaitement à la stratégie Transports 2030 annoncée par le ministre des Transports, en améliorant la mobilité et la productivité des Canadiens dans ce corridor commercial d'importance.

Plus de 18 millions de Canadiens vivent dans le corridor Québec – Windsor; c'est la moitié de la population du pays et la troisième population par région en importance en Amérique du Nord. De ce nombre, 15 millions habitent dans le secteur Québec – Montréal – Ottawa – Toronto seulement, ce qui représente près de 42 % de la population du Canada. Par ailleurs, VIA Rail estime que si l'on ajoutait 15 nouveaux départs aller-retour par jour dans le Corridor à ceux actuellement offerts pour le transport de marchandises, on triplerait presque le nombre de passagers, qui atteindrait 9,9 millions par année d'ici 2030. Comme de montre à l'annexe 2, tirée d'un exemple d'Amtrak, l'augmentation de la fréquence a clairement un effet positif sur l'achalandage et les revenus.

Les raisons sont claires : en circulant sur une voie dédiée entre Toronto, Ottawa, Montréal et Québec, VIA Rail pourra offrir des départs toutes les heures, réduire les temps de déplacement de 25 % et améliorer la ponctualité des trains, en la faisant passer d'un peu plus de 70 % actuellement à plus de 95 %. L'augmentation de la fréquence des trains rendra le service ferroviaire plus accessible et les déplacements

plus faciles, venant ainsi annuler les deux grands avantages de l'automobile : l'accessibilité et la flexibilité. De plus, en possédant une nouvelle flotte de trains dotés de diverses commodités modernes et fonctions d'accessibilité, décrites dans le document Renouvellement de la flotte de VIA Rail dans le Corridor – Analyse de rentabilité, VIA Rail rendra les services ferroviaires voyageurs intervilles encore plus attrayants par rapport à l'automobile.

Par exemple, VIA Rail pourrait attirer plus de gens qui voyagent entre Ottawa et Toronto en leur proposant de faire ce trajet en trois heures ou moins (avec un départ toutes les heures) à bord d'un train confortable offrant une expérience sans stress qui fait la réputation de la Société. Pour bien des automobilistes – et leurs passagers – qui font quatre heures et demie de route sur les autoroutes 417, 416 et 401, un aller-retour en train dans la même journée serait alors une solution pratique.

Le service ferroviaire voyageurs est de loin le mode de transport le plus respectueux de l'environnement. Ainsi, par kilomètre-passager, les trains diesel à grande fréquence sont près de cinq à six fois moins polluants que les voitures et les avions. Autrement dit, un train diesel à grande fréquence qui parcourt un kilomètre-passager a près de cinq fois moins d'impact environnemental par siège que l'automobile, alors que le train électrique à grande fréquence a 31 fois moins d'impact.

7.1 Construction d'une voie dédiée

Ceci serait réalisé par la construction d'une voie dédiée sur une emprise ferroviaire de transport de marchandises abandonnée ou peu utilisée. Par exemple, pour la liaison Toronto – Ottawa – Montréal, VIA Rail possède déjà des voies ferrées entre Brockville et Ottawa, ainsi qu'entre Ottawa et Coteau, tout juste à l'extérieur de Montréal.

Amtrak, qui possède le chemin de fer dans le très rentable corridor Boston – Washington sur la côte Est des États-Unis, illustre bien l'importance des voies ferrées exclusives. Presque partout ailleurs dans son réseau, cette société exploite des voies appartenant à des sociétés de transport ferroviaire de marchandises. Même si elle dispose de pleins droits d'accès à ces voies privées et a une priorité réglementaire sur celles-ci, Amtrak a beaucoup de mal à assurer la ponctualité de ses trains. La priorité réglementaire n'est donc pas une solution.

7.2 Avantages du projet de train à grande fréquence

- Pour le Canada et la stratégie Transports 2030 annoncée récemment : création d'un service ferroviaire voyageurs national moderne qui connaît un succès commercial et stimule la productivité dans la partie la plus peuplée du pays. Ce service relierait les provinces et les établissements de recherche postsecondaires et léguerait un héritage aux générations futures de Canadiens qui, de plus en plus, décident de ne pas avoir de voiture ou, s'ils en ont une, la laissent à la maison. Il leur permettrait non seulement d'éviter la congestion routière, mais aussi de rester branchés pendant qu'ils se déplacent pour le travail, les études ou les loisirs.
- Le projet de TGF servirait également de paradigme de la croissance inclusive, car il constituerait un mode de transport abordable pour les Canadiens à faible revenu, y compris vers des destinations régionales hors des régions métropolitaines où les logements abordables sont plus accessibles, ce qui permettrait ultimement au Canada de faire croître sa classe moyenne. Par ailleurs, les trains de passagers seraient beaucoup plus accessibles aux personnes handicapées.

Le train à grande fréquence est un projet gagnant sur toute la ligne, à la fois pour l'environnement, l'économie, les usagers, les contribuables et le gouvernement. Comme les ancêtres il y a 150 ans, VIA Rail est fin prête. Fin prête à bâtir la nation.

7.3 Recommandations et étapes à venir

VIA Rail demande l'autorisation d'entreprendre le projet de TGF.

Le budget de 2016 proposait d'octroyer à Transports Canada 3,3 millions de dollars sur trois ans pour financer une évaluation approfondie du projet de TGF de VIA Rail. En outre, le budget de 2018 alloue à ce ministère 8 millions de dollars supplémentaires répartis sur les trois prochains exercices financiers pour la réalisation d'une analyse plus détaillée. Après avoir réalisé ces évaluations, VIA Rail demande l'autorisation d'aller de l'avant avec le projet de TGF.

Sous réserve de l'approbation du projet, VIA Rail entreprendra les activités préliminaires suivantes :

- Créer un bureau de projet et mettre sur pied une équipe technique.
- Choisir un fournisseur privilégié.
- Discuter des impacts environnementaux potentiels avec Environnement et Changement climatique Canada.
- Commencer à acquérir des terrains.
- S'entretenir avec les localités.
- Satisfaire à d'autres exigences relatives à la délivrance de permis.

Enfin, si le gouvernement en fait la demande, VIA Rail proposera des options de financement pour la réalisation du projet, en collaboration avec les représentants du gouvernement du Canada.

8. STRATÉGIE DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE

À titre de service ferroviaire voyageurs national, VIA Rail est consciente qu'elle a l'important devoir de veiller à ce que les Canadiens puissent se déplacer de façon fiable, confortable et pratique partout au Canada et qu'ils se rendent à destination en toute sécurité. Un réel sentiment de sécurité à bord des trains de VIA Rail améliore l'expérience des clients et dissipe les craintes que peuvent avoir les passagers.

Il peut survenir divers problèmes de sécurité dans les trains de passagers : désordre public, vol, vandalisme, agressions armées ou non, intrusions, comportements agressifs et antisociaux, menaces terroristes, crimes violents. Les vulnérabilités des services ferroviaires voyageurs au terrorisme et aux crimes violents figurent parmi les plus importantes sources de préoccupation dans le transport en commun à l'heure actuelle, car ces actes peuvent faire un grand nombre de victimes, causer des dommages et des perturbations économiques considérables, et retenir l'attention générale au pays comme à l'étranger. Des agressions armées violentes contre les réseaux de services ferroviaires voyageurs en Europe ont mis en lumière la vulnérabilité des déplacements en train et la nécessité d'améliorer la sécurité ferroviaire à l'intérieur de nos frontières.

En Amérique du Nord, les autorités ont évité plusieurs attaques planifiées dans les réseaux ferroviaires, notamment un complot terroriste visant à faire dérailler un train de VIA Rail en 2013. En 2015, Transports Canada et le Centre intégré d'évaluation du terrorisme ont évalué conjointement le niveau de menace terroriste dans le réseau ferroviaire voyageurs du Canada; ils l'ont établi à « Modéré », ce qui « indique qu'une personne ou un groupe au Canada ou à l'étranger a l'intention et la capacité de commettre un acte terroriste et qu'un acte violent de terrorisme pourrait se produire » dans une gare, dans un train de banlieue ou un train de passagers intervilles, ou sur les chemins de fer que ces trains empruntent.

Vu l'intensification des menaces visant les services ferroviaires voyageurs intervilles au Canada, VIA Rail a élaboré une stratégie de sécurité en 2015 avec des experts du secteur pour relever les principaux points à traiter afin de répondre à ses besoins en matière de sécurité, en tenant compte du contexte particulier que constituent les services ferroviaires voyageurs intervilles.

9. GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

Avant 2015, différents groupes effectuaient leurs propres évaluations des risques.

La Société a depuis nommé un directeur de la gestion des risques et mis en place un cadre de GRE. Les principales données sur la propension à prendre des risques et la tolérance au risque ont été recueillies, et les processus de traitement des risques ont été notés, validés et adaptés au besoin. De plus, VIA Rail a mis en place des mécanismes pour surveiller les nouveaux risques et les pratiques exemplaires tout en s'adaptant aux situations survenant dans le secteur à l'échelle mondiale. Elle a ainsi créé un processus qui assure un cadre de gestion des risques amélioré, intégré et harmonisé à ses objectifs stratégiques. Ces méthodes s'inscrivent dans les efforts soutenus que déploie VIA Rail pour renforcer continuellement la sécurité, améliorer la planification et l'efficacité de ses activités et en garantir la continuité en cas de perturbation.

Ce faisant, VIA Rail effectue maintenant des évaluations des risques régulières et des suivis trimestriels des principaux risques, ce qui permet au Comité exécutif de mettre à jour les risques soumis à l'examen du Comité sur la gouvernance, le risque et la stratégie du conseil d'administration.

VIA Rail tient également à souligner qu'elle a déjà été reconnue pour sa nouvelle approche de GRE globale. En 2015, l'Institute of Risk Management (IRM) de Londres a mis en candidature le directeur de la gestion des risques de VIA Rail pour le prix *Risk Management Newcomer of the Year* (recrue de l'année en gestion des risques). C'est le seul candidat nord-américain à figurer sur la liste des spécialistes de GRE sélectionnés. De plus, en septembre 2015, VIA Rail a été lauréate d'un prix d'excellence en sécurité et en environnement décerné par l'Association des chemins de fer du Canada pour son système de gestion des risques de l'entreprise. Plus récemment, en 2016, elle a reçu le prix *Delivering Value through Risk Management* (créer de la valeur par la gestion des risques) de l'IRM.

Les sections suivantes décrivent en détail les principaux risques qui pourraient empêcher VIA Rail d'atteindre ses objectifs stratégiques.

9.1 Sécurité des passagers, des employés et du public

La sécurité et la sûreté de ses passagers, de ses employés et du public constituent la priorité absolue de VIA Rail. Une collision, un déraillement ou un accident à un passage à niveau ou impliquant un piéton aurait de graves conséquences sur le plan humain. De même, de la nourriture ou des boissons contaminées pourraient aussi compromettre la sécurité des passagers. Outre les conséquences sur le plan humain, ces incidents peuvent avoir des répercussions financières et environnementales et entacher la réputation de la Société. Les événements comme la menace terroriste contre un train de VIA Rail en 2013 ou la détonation d'un engin explosif dans un taxi à Strathroy, en Ontario, en août 2016 nous rappellent l'importance de rester vigilants en tout temps.

Par ailleurs, il se peut que la sécurité des passagers, des employés et du public soit compromise lors de collisions ou de déraillements sur la ligne principale, d'accidents à un passage à niveau ou impliquant un piéton, ou d'autres événements.

9.2 Contribution des employés

La contribution des employés est cruciale au succès durable de VIA Rail dans le secteur hautement concurrentiel des voyages et du tourisme. Bien que la Société ait obtenu de bons résultats dans les sondages sur le service à la clientèle, elle tient à préserver l'important avantage concurrentiel que constitue la solide contribution de ses employés.

La contribution des employés par leurs compétences, leurs connaissances, leur expérience et leur mobilisation peut avoir un effet positif ou négatif sur l'atteinte des objectifs stratégiques de VIA Rail, notamment sur l'offre d'un mode de transport sécuritaire et d'un service à la clientèle répondant aux attentes des passagers.

Les facteurs de risque sont :

- les lacunes dans les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques;
- le recrutement et l'expérience des mécaniciens de locomotive;
- la résilience des postes d'exploitation essentiels;
- les relations avec les employés et la mobilisation.

9.3 Gouvernement et stratégie

Les pouvoirs de VIA Rail sont limités en raison de son statut actuel de société d'État et de son financement public annuel insuffisant; cette situation compromet l'efficacité de la prestation de ses services et la planification et la mise en œuvre de toute stratégie à moyen ou long terme.

Les facteurs de risque sont :

- la nouvelle réglementation;
- le passif au titre des régimes de retraite.

9.4 Financement d'exploitation

Sans un financement suffisant et rapide, VIA Rail serait obligée d'effectuer des réductions budgétaires importantes, ce qui constituerait un risque pour ses affaires et sa réputation; cette situation serait exacerbée par des mises à pied (nuisibles à la contribution des employés et causant des pertes de compétences cruciales), des coûts de restructuration importants, notamment des paiements pour la sécurité d'emploi et des indemnités de départ, et des frais de mise en marche lors de la reprise du service.

Alors que les problèmes de financement, au-delà du niveau de référence, découlent d'un déséquilibre entre les revenus et les dépenses, les éléments les plus volatils proviennent des revenus et de certains coûts, tels que le prix du carburant du côté de l'exploitation. Certaines stratégies d'atténuation sont en place pour compenser l'effet de ces éléments volatils.

Mesures de réduction des risques :

- Gérer les revenus de manière à établir le juste équilibre entre le rendement par passager et le nombre de passagers.
- Élaborer et mettre en place des stratégies commerciales pour faire augmenter l'achalandage, les revenus et la pertinence de VIA Rail et de ses services.
- Poursuivre la gestion des coûts.
- Faire approuver un financement d'exploitation suffisant pour assurer l'exécution des activités pendant la période de planification.
- Collaborer avec Transports Canada en vue de trouver une solution à long terme pour réviser et établir le niveau de financement de base approprié.
- Amortir les fluctuations du coût du carburant en effectuant une analyse de la consommation, en menant des initiatives pour réduire la consommation et en mettant en œuvre une stratégie de couverture pour gérer le risque associé aux prix.

9.5 Financement du passif au titre des régimes de retraite

La longue période de bas taux d'intérêt utilisée pour actualiser le passif au titre des régimes de retraite continue de faire pression sur ces derniers, ce qui force l'employeur à maintenir ses contributions et menace continuellement la durabilité des régimes. Le niveau de réserves nécessaire pour répondre aux besoins en versement prévus est déterminé à l'issue de vérifications réalisées par le Bureau du surintendant des institutions financières et à la lumière de la législation fédérale, plus précisément la *Loi sur les normes de prestation de pension.* VIA Rail est tenue par la loi de se conformer aux résultats de la vérification. À mesure que les taux d'intérêt augmenteront, des mesures de lissage obligatoires sur trois

ans freineront l'amélioration du déficit de solvabilité. La situation actuelle présente toujours un risque que VIA Rail tente d'atténuer par une série de mesures.

9.6 Financement en capital

Le budget de 2017 alloue à VIA Rail 424 millions de dollars pour les exercices de 2017-2018 à 2019-2020. Ce financement suffit uniquement à garder les actifs de la Société en bon état, et non à entreprendre un programme majeur de remplacement ou d'acquisition de matériel ou d'infrastructure. Après avril 2020, les besoins en capital ne sont pas financés.

9.7 Production de revenus

La production de revenus représente un risque majeur qui a un effet direct sur le risque précédent d'insuffisance du financement.

Les facteurs de risque sont :

- les revenus provenant de la vente de billets aux passagers;
- les revenus générés à bord des trains;
- les autres revenus.

9.8 Disponibilité, fiabilité et qualité des infrastructures

La disponibilité, la fiabilité et la qualité des infrastructures ferroviaires utilisées par VIA Rail peuvent avoir un effet positif ou négatif sur la ponctualité des trains, les temps de déplacement et la capacité à ajouter des départs pour répondre efficacement à la demande du marché. À leur tour, ces facteurs influent sur la satisfaction des passagers, leur propension à prendre le train et, au bout du compte, le nombre de passagers servis par VIA Rail et les revenus enregistrés.

Les services fournis par les sociétés ferroviaires hôtes, comme le CN et le CP, se sont détériorés et représentent un risque. Les sociétés ferroviaires hôtes et VIA Rail ont souvent les mêmes périodes de pointe et doivent donc trouver des compromis pour avoir un accès adéquat aux rails. Bien que ce ne soit pas la solution miracle, les trains de passagers au Canada n'ont pas la même priorité d'exploitation que dans la plupart des autres pays, y compris aux États-Unis, où, de surcroît, Amtrak paie environ 50 % de moins pour son accès aux rails.

L'augmentation de la segmentation de la propriété des rails augmente également la complexité de l'accès (p. ex. acquisitions de Metrolinx près de la gare Union à Toronto), ce qui laisse supposer que l'accès à une voie dédiée pourrait être une meilleure solution à long terme.

De plus, la *Loi sur les transports au Canada* prévoit un mécanisme de cessation d'exploitation des tronçons de voie ferrée que le propriétaire de l'infrastructure ne considère plus comme économiquement viables. Avant qu'une compagnie ferroviaire réglementée par l'État fédéral puisse cesser l'exploitation d'un tronçon, elle doit inscrire la ligne dans son plan de réseau triennal pour au moins un an. Elle peut ensuite annoncer son intention de vendre, de louer ou de transférer autrement la ligne, tout d'abord à des intérêts privés, puis à chaque ordre de gouvernement. Le processus pour trouver un acheteur peut prendre six mois ou plus. Si aucun acheteur n'est intéressé, la compagnie ferroviaire a le droit d'interrompre le service sur la ligne et d'en cesser l'exploitation.

9.9 Disponibilité, fiabilité et qualité du matériel roulant

La qualité, la disponibilité et la fiabilité du matériel roulant de VIA Rail peuvent avoir un effet positif ou négatif sur la satisfaction des passagers, leur propension à prendre le train et, au bout du compte, le nombre de passagers servis par VIA Rail et les revenus enregistrés.

9.10 Technologies de l'information

La disponibilité, la fiabilité et la réactivité des technologies de l'information (TI) existantes et nouvelles peuvent avoir un effet positif ou négatif sur l'atteinte des objectifs stratégiques de VIA Rail et sur la gestion d'autres risques importants. VIA Rail ne souhaite aucunement diminuer la disponibilité, la fiabilité, la réactivité et l'optimisation de ses plateformes de TI. Elle cherche plutôt à élaborer des stratégies de TI rentables, intégrées, intéressantes ou profitables qui l'aideront à atteindre ses objectifs stratégiques.

Des risques pour la sécurité comme des tentatives de piratage surviennent régulièrement partout dans le monde et ont des répercussions en particulier sur les institutions financières et les grands commerces de détail. Aucune entreprise ne peut se permettre de négliger les risques liés aux TI, et VIA Rail entend continuer de les gérer et d'améliorer ses mesures de réduction des risques.

VIA Rail réévaluera ces risques et étudiera de nouvelles mesures pendant la phase de planification.

Les facteurs de risque sont :

- la sécurité;
- les consultants;
- le sous-investissement dans les TI (matériel, personnel de soutien, gestion des fournisseurs);
- la fiabilité et la résilience.

ANNEXE 1 – PRINCIPAUX TABLEAUX FINANCIERS

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2018-2022
ÉTATS DU FINANCEMENT DE L´EXPLOITATION

ANNÉE FISCALE DE VIA TERMINANT AU 31 DÉCEMBRE									
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE		PLAN					TOTAL	Variation (en %)
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2018-2022	2022 vs 2017
REVENUS									
Total des produits d'exploitation	**324.3**	**365.7**	**394.4**	**392.3**	**419.7**	**417.3**	**437.3**	**2,060.9**	**19.6%**
DÉPENSES									
Total des dépenses corporatives	**559.9**	**597.6**	**644.0**	**650.4**	**682.3**	**691.1**	**715.2**	**3,383.0**	**19.7%**
Déficit opérationnel avant subvention gouvernementale et coûts du fonds de pension	**235.5**	**231.9**	**249.7**	**258.1**	**262.6**	**273.8**	**278.0**	**1,322.1**	**19.8%**
Subvention gouvernementale	241.8	240.1	249.7	258.1	160.4	146.8	146.8	961.8	
Surplus / (déficit) de financement opérationnel avant coûts du fonds de pension	**6.3**	**8.2**	**0.0**	**0.0**	**(102.2)**	**(127.0)**	**(131.2)**	**(360.4)**	
COÛTS DU FONDS DE PENSION									
Total des coûts du fonds de pension	**32.0**	**33.4**	**26.9**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**174.9**	**10.8%**
moins: financement gouvernemental additionnel lié au fonds de pension	54.0	49.0	42.0	37.0	10.0	0.0	0.0	89.0	
Surplus / (déficit) de financement du fonds de pension	**22.0**	**15.6**	**15.1**	**0.0**	**(27.0)**	**(37.0)**	**(37.0)**	**(85.9)**	
Surplus / (déficit) opérationnel après financement gouvernemental	**28.3**	**23.8**	**15.1**	**0.0**	**(129.2)**	**(164.0)**	**(168.2)**	**(446.3)**	

N.B. : Des écarts d´arrondissements sont possibles

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D´ENTREPRISE 2018-2022
APERÇU - DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS TOTALES

ANNÉE FISCALE DE VIA TERMINANT AU 31 DÉCEMBRE								
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE		PLAN					TOTAL
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2018-2022
DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS MAJEURES								
Projets de matériel roulant	28.5	16.9	39.8	300.8	401.7	419.5	385.4	1,547.2
Projets d'infrastructure	24.6	14.5	33.1	83.5	67.8	20.0	20.0	224.5
Sous-total des dépenses en immobilisations majeures	53.2	31.4	72.9	384.4	469.5	439.5	405.4	1,771.6
Autres dépenses en immobilisations	37.8	57.1	59.8	71.9	39.1	43.0	43.0	256.9
Dépenses en immobilisations totales	**91.0**	**88.4**	**132.7**	**456.3**	**508.6**	**482.5**	**448.4**	**2,028.5**
moins: utilisation du fonds de renouvellement des actifs	(4.7)	0.0	(3.1)	0.0	0.0	0.0	0.0	(3.1)
Financement d'immobilisations requis par le gouvernement	**86.3**	**88.4**	**129.6**	**456.3**	**508.6**	**482.5**	**448.4**	**2,025.4**
Financement supplémentaire approuvé	86.3	88.4	129.6	456.3	378.5	378.6	347.9	1,691.0
Financement gouvernemental des immobilisations total	**86.3**	**88.4**	**129.6**	**456.3**	**378.5**	**378.6**	**347.9**	**1,691.0**
Déficit / (surplus) de financement	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**130.1**	**103.8**	**100.5**	**334.4**

NOTE: Possibilité que les valeurs soient inexactes du à l'arrondissement

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2018 - 2022

EXIGENCES ET SOURCES DE FINANCEMENT

ANNÉE FISCALE DE VIA TERMINANT AU 31 DÉCEMBRE

		Actuel	Actuel	PLAN					TOTAL
	(MILLIONS DE DOLLARS)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2018-2022
FINANCEMENT APPROUVÉ	Niveau de référence du financement opérationnel	146.8	146.8	146.8	146.8	146.8	146.8	146.8	733.9
	Financement opérationnel supplémentaire approuvé	95.0	93.3	102.9	111.3	13.6	0.0	0.0	227.8
	Financement opérationnel total - Approuvé	**241.8**	**240.1**	**249.7**	**258.1**	**160.4**	**146.8**	**146.8**	**961.8**
	Financement du fonds de pension approuvé	54.0	10.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Financement supplémentaire du fonds de pension approuvé	0.0	38.8	42.0	37.0	10.0	0.0	0.0	89.0
	Financement du fonds de pension total - Approuvé	**54.0**	**49.0**	**42.0**	**37.0**	**10.0**	**0.0**	**0.0**	**89.0**
	Financement d'immobilisations approuvé	86.3	99.6	118.4	456.3	378.5	378.6	347.9	1,679.9
	Financement des immobilisations total - Approuvé	**86.3**	**99.6**	**118.4**	**456.3**	**378.5**	**378.6**	**347.9**	**1,679.9**
	Financement gouvernemental total approuvé	**382.1**	**388.7**	**410.1**	**751.4**	**548.9**	**525.4**	**494.7**	**2,730.6**
EXIGENCES DE FINANCEMENT	**Financement opérationnel requis**	**235.5**	**231.9**	**249.7**	**258.1**	**262.6**	**273.8**	**278.0**	**1,322.1**
	Financement des coûts du fonds de pension requis	**32.0**	**33.4**	**26.9**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**174.9**
	Financement d'immobilisations requis	86.3	88.4	129.6	456.3	508.6	482.5	448.4	2,025.4
	Financement des immobilisations total requis	**86.3**	**88.4**	**129.6**	**456.3**	**508.6**	**482.5**	**448.4**	**2,025.4**
	Financement gouvernemental total requis par VIA	**353.8**	**353.8**	**406.2**	**751.4**	**808.2**	**793.2**	**763.4**	**3,522.4**
DÉFICIT DE FINANCEMENT	Surplus / (déficit) de financement opérationnel	6.3	8.2	0.0	0.0	(102.2)	(127.0)	(131.2)	(360.4)
	Surplus / (déficit) de financement des coûts du fonds de pension	22.0	15.6	15.1	0.0	(27.0)	(37.0)	(37.0)	(85.9)
	Surplus / (déficit) de financement des immobilisations	(0.0)	11.2	(11.2)	0.0	(130.1)	(103.8)	(100.5)	(345.5)
	Surplus / (déficit) de financement total	**28.3**	**35.0**	**3.9**	**0.0**	**(259.3)**	**(267.8)**	**(268.6)**	**(791.8)**
FINANCEMENT ADDITIONNEL REQUIS (2)	Financement opérationnel additionnel - Déficit opérationnel avant les coûts liés au fonds de pension	0.0	0.0	0.0	0.0	102.2	127.0	131.2	360.4
	Financement opérationnel additionnel - Fonds de pension	0.0	0.0	0.0	0.0	27.0	37.0	37.0	101.0
	Financement des immobilisations additionnel (1)	0.0	0.0	0.0	0.0	130.1	103.8	100.5	334.4
	Financement additionnel total requis	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**259.3**	**267.8**	**268.6**	**795.7**
REPORT DU FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS	Report du financement des immobilisations proposé (2)	0.0	(11.2)	11.2	0.0	0.0	0.0	0.0	11.2
	Report du financement des immobilisations total demandé	**0.0**	**(11.2)**	**11.2**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**11.2**

(1) Aucun fonds n'a encore été identifié et VIA demande ce financement additionnel

(2) Sujet à l'approbation du département des finances à travers le processus 'ARLU'. Sans l'approbation de cette demande de report, VIA sera dans l'obligation de mettre un terme à tous ses projets en immobilisations.

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2018 - 2022
ÉTAT CONSOLIDÉ DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS ET DES RÉSULTATS ÉTENDUS

ANNÉE FISCALE DE VIA TERMINANT AU 31 DÉCEMBRE							
(MILLIONS OF DOLLARS)	ACTUAL 2016	ACTUAL 2017	2018	2019	PLAN 2020	2021	2022
Déficit opérationnel avant subvention gouvernementale	**(267.5)**	**(265.3)**	**(276.6)**	**(295.1)**	**(299.6)**	**(310.8)**	**(315.0)**
Items non financés:							
Dépréciation, amortissement, réduction de valeur et pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(103.5)	(97.3)	(71.6)	(73.4)	(102.4)	(140.5)	(180.1)
Avantages postérieurs à l'emploi et contribution aux autres prestations aux employés au-delà des dépenses et nouvelle détermination des régimes d'avantages sociaux établis	1.2	1.1	(3.0)	7.1	7.1	7.1	7.1
Adjustements pour les dépenses de rémunération cumulées	(1.9)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)
Autres	(1.7)	7.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Perte opérationnelle avant financement par le gouvernement du Canada	**(361.5)**	**(348.5)**	**(351.1)**	**(361.3)**	**(394.8)**	**(444.1)**	**(487.9)**
Financement opérationnel du gouvernement du Canada	267.5	265.3	291.7	295.1	170.4	146.8	146.8
Amortissement du financement en capital différé	102.3	96.1	69.4	71.2	100.2	138.3	176.9
Bénéfice net (perte) pour l'exercice financier en cours	**8.3**	**12.9**	**10.0**	**5.0**	**(124.2)**	**(159.0)**	**(164.2)**

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2018 - 2022
BILAN

ANNÉE FISCALE DE VIA TERMINANT AU 31 DÉCEMBRE							
(MILLIONS DE DOLLARS)	ACTUAL 2016	ACTUAL 2017	2018	2019	PLAN 2020	2021	2022
Actifs courants	82.2	92.4	69.6	65.9	67.5	68.5	69.9
Actifs à long-terme	1,267.2	1,258.8	1,319.9	1,702.8	2,108.1	2,450.1	2,718.4
ACTIFS TOTAUX	**1,349.4**	**1,351.2**	**1,389.5**	**1,768.7**	**2,175.6**	**2,518.6**	**2,788.3**
Passifs courants	162.4	159.6	124.7	120.9	250.7	415.6	585.1
Passifs à long-terme	75.9	65.6	68.6	61.5	54.4	47.3	40.2
Financement en capital reporté	1,247.2	1,239.5	1,299.7	1,684.8	2,093.2	2,437.4	2,708.9
TOTAL DU PASSIF	**1,485.5**	**1,464.7**	**1,493.0**	**1,867.2**	**2,398.3**	**2,900.3**	**3,334.2**
Capital-actions	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**
Solde, début de l'exercice financier	(123.2)	(145.4)	(122.8)	(112.8)	(107.8)	(232.0)	(391.0)
Bénéfice net (perte) pour l'exercice financier en cours	(22.2)	22.5	10.0	5.0	(124.2)	(159.0)	(164.2)
Solde, fin de l'exercice financier	**(145.4)**	**(122.8)**	**(112.8)**	**(107.8)**	**(232.0)**	**(391.0)**	**(555.2)**
CAPITAUX PROPRES (NÉGATIFS)	**(136.1)**	**(113.5)**	**(103.5)**	**(98.5)**	**(222.7)**	**(381.7)**	**(545.9)**
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES TOTAUX	**1,349.4**	**1,351.2**	**1,389.5**	**1,768.7**	**2,175.6**	**2,518.6**	**2,788.3**

États financiers pro-forma préparés selon les Normes internationales d'information financière

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2018 - 2022
ÉTAT DES FLUX TRÉSORERIE

ANNÉE FISCALE DE VIA TERMINANT AU 31 DÉCEMBRE							
(MILLIONS DE DOLLARS)	ACTUEL 2016	ACTUEL 2017	PLAN 2018	2019	2020	2021	2022
Activités opérationnelles							
Bénéfice net (perte) de l'exercice	8.3	12.9	10.0	5.0	(124.2)	(159.0)	(164.2)
Ajustements pour déterminer le montant net de l'encaisse (utilisé) des activités opérationnelles:							
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	103.5	97.3	71.6	73.4	102.4	140.5	180.1
Amortissement du financement en capital différé	(102.3)	(96.1)	(69.4)	(71.2)	(100.2)	(138.3)	(176.9)
Financement des bénéfices post-emploi au-delà du montant comptabilisé	(1.2)	(1.1)	3.0	(7.1)	(7.1)	(7.1)	(7.1)
Changement net dans les items non monétaires du fonds de roulement et autres items mineurs (activités opérationnelles et d'investissement)	(17.3)	(14.4)	(8.4)	(4.8)	129.1	163.9	168.1
Montant de l'encaisse (utilisé) fourni par les activités opérationnelles	**(9.0)**	**(1.4)**	**6.8**	**(4.7)**	**0.0**	**0.0**	**0.0**
Activités d'investissement							
Financement des immobilisations par le gouvernement du Canada	101.1	80.1	129.6	456.3	508.6	482.5	448.4
Changements du fonds de renouvellement des actifs	0.0	0.0	3.1	4.7	0.0	0.0	0.0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(91.0)	(86.7)	(132.7)	(456.3)	(508.6)	(482.5)	(448.4)
Intérêts reçus	0.4	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Montant de l'encaisse (utilisé) fourni par les activités d'investissement	**10.4**	**(6.2)**	**0.0**	**4.7**	**0.0**	**0.0**	**0.0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Hausse (baisse) durant l'exercice financier	1.5	(7.6)	6.8	0.0	0.0	0.0	0.0
Solde, début d'exercice financier	9.3	10.9	3.2	10.0	10.0	10.0	10.0
Solde, fin d'exercice financier	**10.9**	**3.2**	**10.0**	**10.0**	**10.0**	**10.0**	**10.0**

États financiers pro forma préparés conformément aux normes internationales de production des rapports financiers

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2018 - 2022

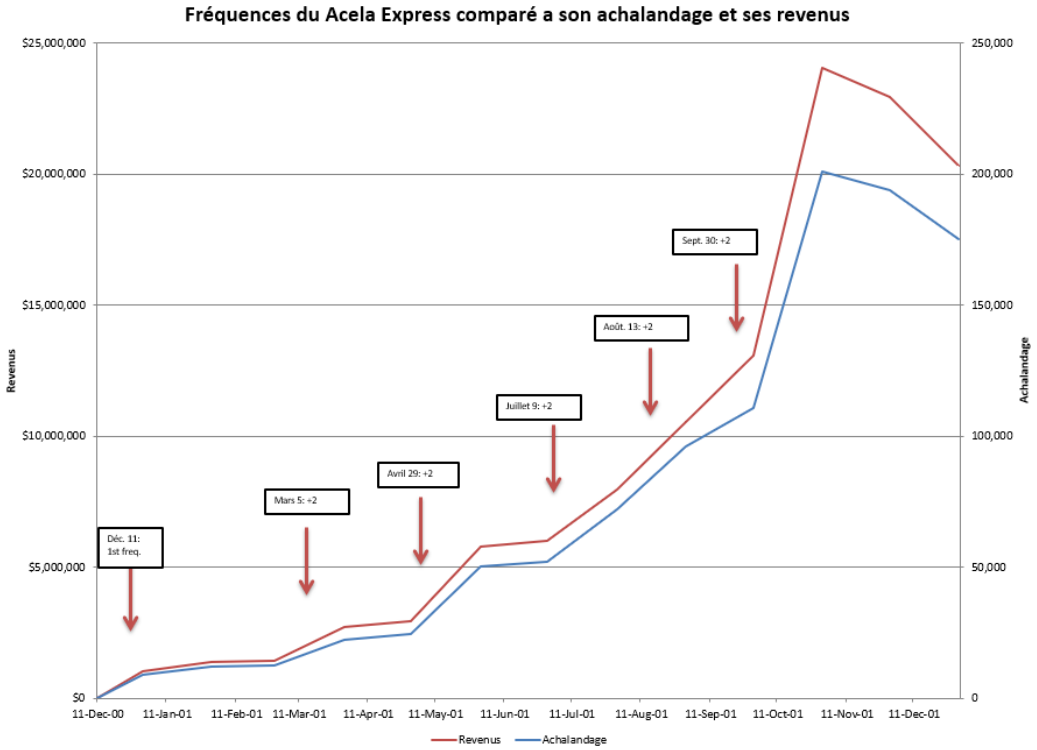
EXIGENCES ET SOURCES DE FINANCEMENT

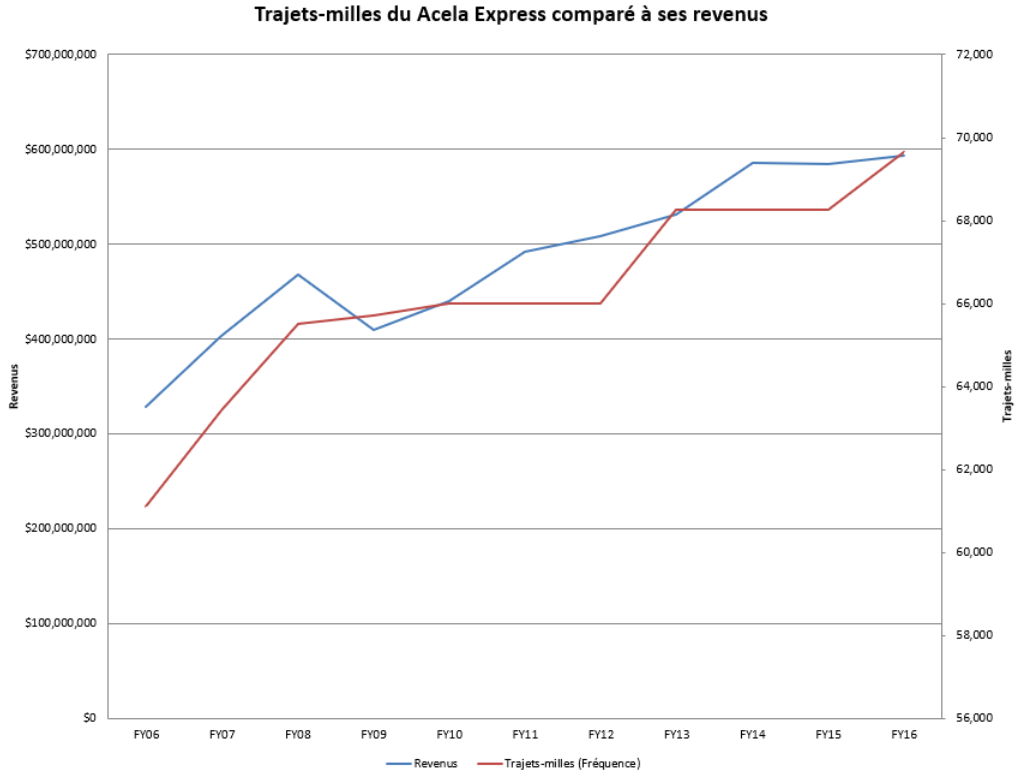
ANNÉE FISCALE GOUVERNEMENTALE FINISSANT AU 31 MARS									
		Actuel	Prévision	PLAN					TOTAL
	(MILLIONS DE DOLLARS)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2018-2022
FINANCEMENT APPROUVÉ	Niveau de référence du financement opérationnel	146.8	146.8	146.8	146.8	146.8	146.8	146.8	733.9
	Financement opérationnel additionnel approuvé	96.6	97.1	105.0	113.5	0.0	0.0	0.0	218.5
	Financement opérationnel total - Approuvé	**243.4**	**243.9**	**251.8**	**260.3**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**952.4**
	Financement du fonds de pension approuvé	47.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Financement du fonds de pension additionnel approuvé	0.0	51.5	40.5	35.8	0.0	0.0	0.0	76.3
	Financement du fonds de pension total - Approuvé	**47.5**	**51.5**	**40.5**	**35.8**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**76.3**
	Financement d'immobilisations approuvé	85.0	96.1	256.1	409.0	361.2	384.5	335.8	1,746.5
	Financement des immobilisations total - Approuvé	**85.0**	**96.1**	**256.1**	**409.0**	**361.2**	**384.5**	**335.8**	1,746.5
	Financement gouvernemental total approuvé	**375.9**	**391.5**	**548.4**	**705.0**	**508.0**	**531.2**	**482.5**	**2,775.1**
EXIGENCES DE FINANCEMENT	**Financement opérationnel requis**	**237.6**	**237.2**	**251.8**	**260.3**	**265.2**	**286.0**	**279.8**	**1,343.0**
	Financement des coûts du fonds de pension requis	**25.7**	**34.4**	**25.4**	**35.8**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**172.1**
	Financement d'immobilisations requis	85.0	85.6	212.8	452.7	533.7	479.8	438.0	2,117.0
	Financement des immobilisations total requis	**85.0**	**85.6**	**212.8**	**452.7**	**533.7**	**479.8**	**438.0**	**2,117.0**
	Financement gouvernemental total requis par VIA	**348.3**	**357.2**	**490.0**	**748.7**	**836.0**	**802.7**	**754.7**	**3,632.1**
DÉFICIT DE FINANCEMENT	Surplus / (déficit) de financement opérationnel	5.7	6.7	0.0	0.0	(118.5)	(139.2)	(133.0)	(390.6)
	Surplus / (déficit) de financement des coûts du fonds de pension	21.8	17.1	15.1	0.0	(37.0)	(37.0)	(37.0)	(95.9)
	Surplus / (déficit) de financement des immobilisations	(0.0)	10.5	43.3	(43.7)	(172.5)	(95.3)	(102.2)	(370.4)
	Surplus / (déficit) de financement total	**27.6**	**34.3**	**58.4**	**(43.7)**	**(328.0)**	**(271.5)**	**(272.2)**	**(857.0)**
FINANCEMENT ADDITIONNEL REQUIS (1)	Financement opérationnel additionnel - Déficit opérationnel avant les coûts liés au fonds de pension	0.0	0.0	0.0	0.0	118.5	139.2	133.0	390.6
	Financement opérationnel additionnel - Fonds de pension	0.0	0.0	0.0	0.0	37.0	37.0	37.0	111.0
	Financement des immobilisations additionnel (1)	0.0	0.0	0.0	0.0	162.4	95.3	102.2	359.9
	Financement additionnel total requis	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**317.9**	**271.5**	**272.2**	**861.5**
REPORT DU FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS	Report du financement des immobilisations proposé (2)	0.0	(10.5)	(43.3)	43.7	10.1	0.0	0.0	10.5
	Report du financement des immobilisations total demandé	**0.0**	**(10.5)**	**(43.3)**	**43.7**	**10.1**	**0.0**	**0.0**	**10.5**

(1) Aucun fonds n'a encore été identifié et VIA demande ce financement additionnel

(2) Sujet à l'approbation du département des finances à travers le processus 'ARLU'. Sans l'approbation de cette demande de report, VIA sera dans l'obligation de mettre un terme à tous ses projets en immobilisations.

ANNEXE 2 – FRÉQUENCE DU SERVICE D'AMTRAK PAR RAPPORT AU NOMBRE D'USAGERS ET AUX REVENUS





ANNEXE 3 – PONCTUALITÉ DES TRAINS SUR LES SEGMENTS DE VIA RAIL

Janvier à décembre 2017		
Ponctualité des trains sur les segments appartenant à VIA Rail (tolérance de 10 minutes)		**Ponctualité des trains sur tout le trajet** (tolérance de 15 minutes)
Coteau – Ottawa	91,8 %	80,1 %
Smiths Falls – Ottawa	95,1 %	75,2 %
Brockville – Smiths Falls	91,5 %	75,2 %
Bloomfield – Windsor	98,7 %	83,9 %

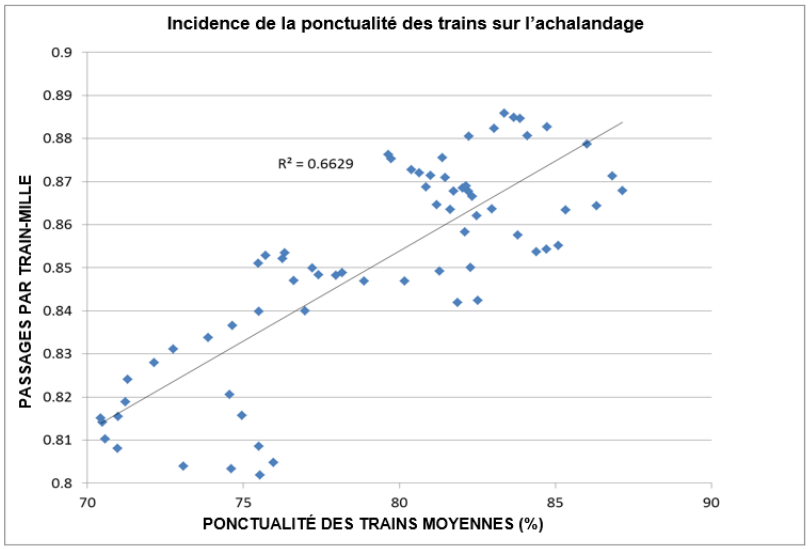
N.B. : Il est plus ou moins utile de comparer les ratios puisque les valeurs de la ponctualité des trains sur tout le trajet augmentent en raison i) du meilleur rendement sur les segments appartenant à VIA Rail, et ii) de la plus grande tolérance permise sur ces segments (15 minutes contre 10 minutes).

ANNEXE 4 – PROFIL DE LA FLOTTE DE VIA RAIL

Type et description de l'équipment	Quantité	Année de construction	Dernière rénovation	Nb de travaux majeurs de remise à neuf	Âge en 2020 (années)	Déploiement
Locomotives						
General Motors F-40	52	1986	2009	1	34	Tous Services
General Electric P-42	21	2001			19	Corridor
Total Locomotive	73					
Voitures:						
LRC (léger, rapide, et comfortable)	97	1981	2011	1	39	Corridor
Alimentation de service(AES 1 et 2 - voitures patrimoniales en acier inoxydable)	204	1947	1995	1	73	Corridor, Canadien et Régionaux
Renaissance (du Royaume-Uni)*	106	1995	2001			Corridor & Océan
Autre	24	1954 - 2000	1994-2012			Régionaux
Total de voitures	431				20-66	
FLOTTE TOTAL	504					
Flotte Totale du Corridor	200(40 Locomotives & 160 voitures)					

En juillet 2018

ANNEXE 5 – 2012-2016 : LE CORRIDOR

L'ACHALANDAGE EST DIRECTEMENT TOUCHÉ PAR LA PONCTUALITÉ DES TRAINS ET LEUR FRÉQUENCE – TOUS DEUX SONT DÉTERMINÉS PAR LES COMPAGNIES DE CHEMIN DE FER HÔTES

- Lorsque VIA Rail réduit le service, l'achalandage diminue
- Cet achalandage diminue grandement en raison de la baisse de ponctualité des trains
- La ponctualité des trains de VIA Rail est principalement déterminée par les compagnies de chemin de fer hôtes sur les voies ferrées desquelles elle exploite ses trains
- Qui plus est, le niveau de service est décidé par la compagnie de chemin de fer hôte, qui fixe la fréquence des trains de VIA Rail